

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral,
área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública
Metropolitana de Aseo – EMASEO EP**

Daysi Gabriela Nolasco Ortiz

Tutor: Hugo Fabricio Ojeda Flores

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de Cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Daysi Gabriela Nolasco Ortiz, autora de la tesis titulada: “La Evaluación del Desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en Internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego, a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, 11 de junio de 2020.

Firma:

Resumen

En el entorno laboral, al momento de realizar las funciones de cada empresa se vuelve de imperiosa necesidad, contemplar instrumentos que permitan el monitoreo del cumplimiento efectivo de objetivo y metas organizacionales, como una forma de evaluar el alcance de los resultados, es ahí donde radica la importancia de la evaluación de desempeño, y los factores que intervienen en ella al momento de su aplicación.

Desde esta perspectiva, ya se empieza a concebir al desempeño laboral, como la forma en la que el trabajador ejecuta sus funciones, y la medida de su productividad en relación a estas, ligando íntimamente a los resultados de la ejecución de los procesos con las actitudes y comportamientos que aniden en el trabajador, dando paso con ello al grado de satisfacción laboral que se ve influenciada en el individuo.

Efecto de lo expuesto, la presente investigación realiza una conceptualización de teorías y análisis estadísticos con los cuales se pretende identificar la relación existente entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, tomando como estudio de caso a la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo - EMASEO EP. Para tal efecto, se ha distribuido el contenido del presente estudio de acuerdo al siguiente detalle:

En el primer capítulo se presenta el marco teórico, en el cual se realiza la conceptualización de tres aristas: a) la evaluación del desempeño; b) el marco normativo de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo relacionado con el proceso de evaluación del desempeño, y c) la satisfacción laboral.

El segundo capítulo, define el marco metodológico utilizado para el levantamiento, análisis y procesamiento de datos.

En el tercer capítulo se realiza un análisis comparativo entre la evaluación del desempeño período 2015 y 2018, así como el estudio y medición del nivel de satisfacción laboral del personal de la Subdirección de Administrativa de EMASEO EP.

En el cuarto capítulo, se realiza la correlación de las variables de evaluación del desempeño y satisfacción laboral, estableciendo un Plan de mejora del desempeño laboral para la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, así como las conclusiones y recomendaciones a la investigación realizada.

Palabras clave: Desempeño, evaluación, competencias laborales, satisfacción laboral, factores de satisfacción laboral, correlación de variables y plan de mejora.

Dedicatoria

A mi madre, mi amiga, mi sostén, mi fuerza

A mi padre, mi apoyo incondicional

A mi hermano, por su cariño y respaldo

Agradecimiento

A mi Padre del cielo, por su amor infinito

A mis seres de luz, por su paz y guía

A Irene mi madre, por su esfuerzo y dedicación

A Jorge mi padre, por su apoyo y cuidado

A Diego mi hermano, por estar en todo momento

A mis amigos y amigas, compañeros de vida

Tabla de Contenidos

Introducción	17
Antecedentes	19
1. Planteamiento del problema	19
2. Pregunta Central	20
3. Objetivo General	20
4. Objetivos Específicos	20
5. Justificación	20
6. Enfoque y Marco Conceptual	21
7. Marco Institucional	23
Capítulo Primero	25
Marco Teórico	25
1. <i>La Evaluación del Desempeño</i>	25
1.1. Desempeño	25
1.2. Concepciones de la evaluación del desempeño	26
1.3. Factores en los que se enfoca la evaluación del desempeño	29
1.4. Quiénes participan en la evaluación del desempeño	38
1.5. Métodos de evaluación del desempeño	39
2. <i>Marco Normativo EMASEO</i>	40
3. <i>Satisfacción laboral</i>	41
3.1. Factores que propician la satisfacción laboral	43
3.2. Insatisfacción laboral y consecuencias	49
Capítulo Segundo	53
Marco Metodológico	53
1. <i>Método Teórico</i>	53
2. <i>Métodos Empíricos</i>	53
3. <i>Tipo de Investigación:</i>	54
4. <i>Diseño de la Investigación:</i>	55
5. <i>Población o Muestra:</i>	55
6. <i>Técnicas</i>	56
7. <i>Instrumentos</i>	56
Capítulo Tercero	59
Análisis de resultados evaluación del desempeño y satisfacción laboral	59
1. <i>Resultados de la Evaluación del Desempeño Empresa Pública Metropolitana de Aseo</i>	59
1.1. Análisis de Resultados Evaluación del Desempeño Año 2015	60
1.2. Análisis de Resultados Evaluación del Desempeño Año 2018	66
1.3. Análisis de Resultados Evaluación del Desempeño Año 2015 versus Resultados Evaluación del Desempeño Año 2018	73
2. <i>Resultados medición de la satisfacción laboral EMASEO</i>	75

2.1. Índice de Satisfacción Laboral	76
2.2. Análisis de resultados de la medición de la satisfacción laboral	79
Capítulo Cuarto	95
Correlación de resultados entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral	95
1. Cálculo y análisis de datos con el coeficiente de correlación de Karl Pearson	96
1.2. Factores de la satisfacción laboral y su correlación	97
2. Plan de mejoramiento del desempeño laboral	108
Conclusiones	111
Recomendaciones	115
Bibliografía	117
Anexos	121
Anexo 1: Detalle Normativo Empresa Pública Metropolitana de Aseo	121
Anexo 2: Formulario de Medición de Satisfacción Laboral	128
Anexo 3: Resultados Generales Evaluación del Desempeño período 2015	132
Anexo 4: Resultados Generales Evaluación de Desempeño período 2018	133

Ilustraciones

Tabla 1	30
Tabla 2	31
Tabla 3	34
Tabla 4	39
Tabla 5	60
Tabla 6	61
Tabla 7	62
Tabla 8	62
Tabla 9	63
Tabla 10	64
Tabla 11	64
Tabla 12	65
Tabla 13	66
Tabla 14	67
Tabla 15	68
Tabla 16	69
Tabla 17	70
Tabla 18	71
Tabla 19	72
Tabla 20	73
Tabla 21	74
Tabla 22	77
Tabla 23	78
Tabla 24	79
Tabla 25	80
Tabla 26	81
Tabla 27	85
Tabla 28	86
Tabla 29	88
Tabla 30	90

Tabla 31	92
Tabla 32	96
Tabla 33	97
Tabla 34	97
Tabla 35	98
Tabla 36	99
Tabla 37	99
Tabla 38	99
Tabla 39	100
Tabla 40	100
Tabla 41	100
Tabla 42	101
Tabla 43	101
Tabla 44	102
Tabla 45	102
Tabla 46	102
Tabla 47	103
Tabla 48	103
Tabla 49	103
Tabla 50	104
Tabla 51	104
Tabla 52	105
Tabla 53	105
Tabla 54	105
Tabla 55	106
Tabla 56	106
Tabla 57	106
Tabla 58	108
Tabla 59	109
Tabla 60	109
Tabla 61	110
Tabla 62	110
Tabla 63	125
Tabla 64	126

Tabla 65	126
Tabla 66	132
Tabla 67	133

Introducción

El establecimiento de un eje organizacional y la obtención de resultados efectivos, han generado en las instituciones el desarrollo de mecanismos óptimos que permitan la medición de objetivos y metas empresariales. Desde este aspecto, la evaluación del desempeño se concibe como una herramienta de gestión del talento humano, que permite evaluar los resultados del personal de una organización y la forma en cómo estos desempeñan sus funciones, mismas que están expresadas en las actitudes que adquiere el trabajador al realizar su labor sobre la base de la satisfacción laboral que en ellos se genera.

Desde esta perspectiva, la presente investigación realiza un análisis bibliográfico referencial y estadístico, el cual busca establecer la existencia de la relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, amparándose en el estudio de caso de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo - EMASEO EP.

Para ello, este estudio inicia con la revisión de varios autores, los cuales a través de diferentes conceptos sustentan el enfoque teórico de las variables evaluación de desempeño y satisfacción laboral, así como de los factores que en ellos inciden, siguiendo con el análisis de los datos históricos institucionales de la Subdirección Administrativa de EMASEO EP, con los cuales se buscó realizar un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño período 2015 y 2018, a fin de verificar la existencia o no, de mejoras en dicho proceso y en las evaluaciones del personal de la citada Subdirección.

En el desarrollo de este documento se muestra además, el censo realizado al personal de la Subdirección Administrativa de EMASEO EP, ejecutado a fin de establecer el grado de satisfacción laboral existente en las áreas de la citada subdirección, resultados que sirvieron de base, en conjunto con los resultados de la evaluación del desempeño 2018, para la correlación de variables, la cual permitió definir el grado de relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral.

Finalmente con los datos obtenidos, se establece un plan de mejoramiento para el desempeño laboral del personal de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO EP, el cual se recomienda sea ejecutado por el área de Talento Humano.

Antecedentes

1. Planteamiento del problema

A pesar de la importancia que tiene el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, expresados en la medición de resultados y desempeño del personal, no todas las instituciones han tomado a los mecanismos de evaluación del desempeño con la relevancia pertinente, considerándolos en muchas ocasiones, como un requisito exigido por Ley, estático y de cumplimiento obligatorio o a su vez visualizándolo desde el punto del juicio unilateral, en el que este, se limita a la apreciación que tiene el jefe respecto del trabajo de su empleado, o simplemente considerándola como una herramienta de desvinculación de personal, afectando la fiabilidad de dicho instrumento, generando en el empleado desconfianza, crisis de incertidumbre, inconformidad y rechazo, aspectos que pueden influir y reflejarse en los índices de satisfacción laboral y por tanto en el desempeño y en la generación de resultados.

Efecto de ello, se origina la necesidad de realizar la presente investigación, la cual, a través del análisis de las variables de evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, permitan establecer la relación que existe entre estas.

Para ello se ha considerado analizar a la evaluación del desempeño, desde la perspectiva de varios autores, a fin de determinar los factores más frecuentes que inciden al momento de su aplicación y cómo estos intervienen en la satisfacción laboral.

Desde esta perspectiva, la presente investigación plantea además, la revisión de la satisfacción laboral desde la necesidad del llegar a ser del individuo (Maslow) y la generación del reconocimiento, medidas a través de lo que persigue el individuo, y la interrelación de éstas con el desempeño laboral, como una forma de entender el ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo. (John W. Newstrom, Lawler y Porter)

Finalizando, con el establecimiento de una propuesta de Plan de mejora, así como de las conclusiones y recomendaciones a las observaciones encontradas, los cuales permitan mitigar las situaciones de bajo desempeño laboral e insatisfacción laboral que pudieran presentarse en el personal de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo.

2. Pregunta Central. -

¿Se relaciona la Evaluación del desempeño con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP?

3. Objetivo General. -

Identificar si existe relación entre la Evaluación del desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo.

4. Objetivos Específicos. -

- Identificar los factores que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño, como herramientas para la potenciación del Talento Humano.
- Determinar las variables que influyen en la satisfacción del empleado, al momento de realizar su trabajo.
- Analizar cómo se relaciona la satisfacción laboral de los trabajadores con la evaluación del desempeño, a fin de establecer propuestas de mejorar para el desempeño laboral.

5. Justificación. -

El mantenimiento de un ordenamiento organizacional y la generación de resultados, ha originado en las empresas el establecimiento de mecanismos efectivos que permitan la medición del cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño se visualiza como una herramienta de gestión del talento humano, que permite medir los resultados de los individuos y equipos dentro de una organización y la forma en que desempeñan sus funciones, expresado en los comportamientos que adquieren al ejecutar las actividades, sobre la base de la satisfacción.

Desde este enfoque ya se empieza a concebir al desempeño como un factor condicionado por variables, las cuales generan un ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo (John W. Newstrom, Lawler y Porter), el cual llega a determinar la medida

del esfuerzo individual y su estrecha relación con la satisfacción en el puesto de trabajo.

Es, por tanto, que la presente investigación busca determinar cuál es la relación que existe entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, permitiendo identificar sus efectos y como estos influyen en el cumplimiento efectivo de metas y objetivos por parte de los trabajadores, así como en la potenciación de las competencias del trabajador.

Con el propósito de que la presente investigación sea un referente que le permita a la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, implementar acciones de mejora, que minimicen conflictos y coadyuven a mejorar el desempeño dentro de la organización, elevando los niveles de confiabilidad en la herramienta de evaluación, así como en los índices de satisfacción laboral.

Para el desarrollo de la presente investigación se cuenta con la autorización por escrito de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP.

6. Enfoque y Marco Conceptual.-

A la hora de ejecutar las funciones de cada organización se vuelve necesario la consideración de herramientas que permitan la evaluación de resultados, como medida para alcanzar los objetivos y metas empresariales, desde esta perspectiva Caplow (1976) sostiene que “cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien”, estableciendo con ello la importancia de realizar una evaluación y medición de resultados. (Lusthaus Charles 2002, 236)

A partir de este enfoque, la evaluación del desempeño empezó a ser considerada como una herramienta que permitía medir los resultados del individuo y grupos de trabajos, pero visualizada inicialmente desde un enfoque sancionador, en el que el personal cumplía con los resultados o era desvinculado de la organización, en la década de 1980, “Las evaluaciones de desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política reductiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional.” (Rodríguez Juan Carlos 2004, 110).

En este sentido John W. Newstrom refiere que, los procesos de evaluación, tendían a destacar los rasgos, deficiencias y habilidades de los empleados, no obstante, dicho autor señala, que en la filosofía moderna, el proceso de evaluación ya es

conceptualizado desde el desempeño presente y las metas futuras, en el cual se hace participe al trabajador desde el establecimiento de las metas, hasta el proceso de transmisión y conocimiento de los resultados, resaltando el proceso a través del cual las personas interpretan y asignan causas a su propia conducta y a la ajena, es decir, ya se adentra a la satisfacción del trabajador en relación al cumplimiento de sus metas, y la importancia de la actuación ajena, dada en la evaluación que efectuará el jefe inmediato. (Newstrom, John W 2003)

Al respecto Edgar Schein refiere que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”.(Alles Martha Alicia 2006, 262)

Lawler y Porter (1967), hacen un análisis sobre las relaciones entre satisfacción y rendimiento, dando paso a la teoría del equilibrio, llamada también modelo de la satisfacción de facetas o teoría de la discrepancia, en este, los autores establecen la relación entre la satisfacción y el rendimiento, medidos por las recompensas obtenidas y por la equidad distinguida respecto a las recompensas, señalando que “la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa” (Chiang Vega Margarita, Martín José, y Núñez Antonio 2010, 181)

En este sentido, Idalberto Chiavenato (2009), hace hincapié en que el desempeño laboral llega a ser percibido desde la relación costo – beneficio que cada persona asume, y a partir del cual se determinará la medida del esfuerzo que se requiere para la ejecución de cada trabajo, señalando que “El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo, determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta hacer”. (Chiavenato Idalberto 2009, 246)

Desde esta perspectiva, ya se empieza a conceptualizar al capital humano (trabajador), como “el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización (...) posibilitando así el esfuerzo mutuo del logro de objetivos organizativos y personales.”, ya que su desempeño versus la obtención de resultados y la influencia de estas variables en la satisfacción laboral, permitirán o no llegar a los niveles de éxito y competitividad esperados. (Oltra Comorera 2005, 16)

Sin embargo, (Newstrom John W. 2001), señala que el desempeño laboral no siempre estará ligado al grado de satisfacción del trabajador, como se exponía en teorías anteriores, este autor aborda la conceptualización de que trabajadores

satisfechos pueden tener variaciones en su productividad, ya que “el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y, finalmente, de nueva cuenta afecta el desempeño.”, aduciendo además, que el desempeño laboral responde a la cobertura de las necesidades que genere el trabajador.

Es por tanto que, el trabajador identificará sus prioridades y las medidas de acción a ejecutar, respondiendo a la necesidad de la auto realización, el llegar a ser (Maslow) que de acuerdo al nivel socio cultural prevalecerán en él.

7. Marco Institucional.-

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP, fue creada mediante Ordenanza Metropolitana No. 0309, publicada mediante Registro Oficial No. 186, del 05 de mayo de 2010, con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, con autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, de gestión y con potestad coactiva, cuyo objetivo primordial es “a) Operar el sistema municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos;”.

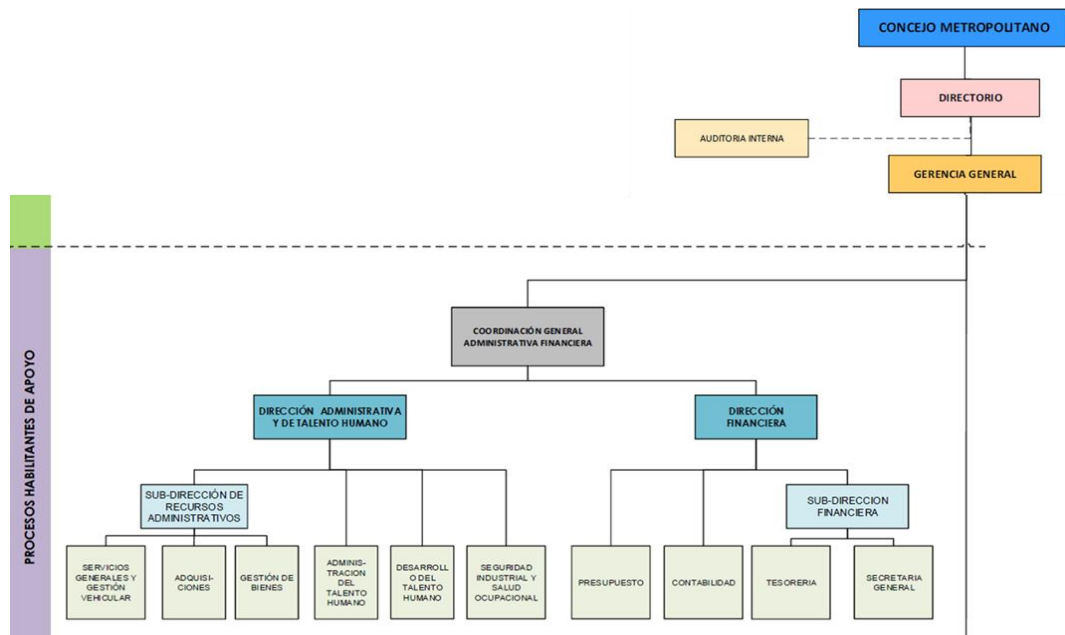
La Empresa Pública Metropolitana de Aseo, dentro de su estructura funcional se encuentra constituida por un Directorio, encabezada por el Alcalde, dos Concejales, el Secretario de Planificación y el Secretario al cual EMASEO se encuentre adscrito.

Dentro de las facultades de dicho organismo se encuentra el cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico, así como definir las políticas y lineamientos para el funcionamiento y administración de EMASEO.

Conforme lo señalado en el Estatuto Orgánico de EMASEO EP, la gestión administrativa, técnica y financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, se encuentra a cargo del Gerente General quien ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial. (EMASEO EP 2010, art. 17)

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo, presenta una estructura orgánica compuesta por tres Coordinaciones Generales: Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, Coordinación General Técnica y Coordinación Administrativa Financiera, esta última, en donde se centrará el objeto de estudio de la presente investigación, toda vez que dicha Coordinación abarca a la Subdirección de Recursos Administrativos o Subdirección Administrativa, como se presenta a continuación:

Gráfico 1
Estructura Orgánica EMASEO



Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Como se puede observar la Subdirección de Recursos Administrativos o Subdirección Administrativa, estructuralmente se localiza dentro de la Dirección Administrativa y de Talento Humano, unidad dependiente de la Coordinación General Administrativa Financiera, dicha Subdirección se encuentra conformada por las áreas de Gestión de Adquisiciones, Gestión de Bienes, así como por la unidad de Servicios Generales y Gestión Vehicular, compuesta de acuerdo al distributivo de nómina, por un total de 81 servidores y trabajadores, mismos que serán objeto de la presente investigación. (EMASEO EP 2018).

Capítulo Primero

Marco Teórico

1. La Evaluación del Desempeño

Todo proceso social, cultural, científico o laboral requiere de una evaluación. Esta permite entender si se consiguieron o no los objetivos; y esto a su vez ayuda a optimizar las directrices o cambiarlas en busca del mejoramiento continuo. Anna Pérez (2009, 50-1) indica que evaluar el desempeño laboral es fundamental pues le permite a la organización conocer qué resultados se logró por parte de cada colaborador, sin embargo también advierte (50-1):

[N]unca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores.

En el ámbito laboral, a la hora de ejecutar las funciones de cada organización se vuelve necesaria la consideración de herramientas que permitan la evaluación de resultados, como medida para alcanzar los objetivos y metas empresariales. Sin embargo, primero se debe entender qué factores se relacionan con la evaluación de desempeño y entender su importancia en un ciclo de mejoramiento continuo. Con este propósito, primero se definirá al desempeño y lo que implica para el trabajador.

1.1. Desempeño

Chiang, Martín y Núñez (2010, 106) hacen hincapié en que al hablar de desempeño laboral se debe considerar “las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de desempeño”. No se puede esperar que un colaborador ofrezca sus mejores destrezas independientemente del entorno. Todo lo contrario: el entorno de trabajo está íntimamente ligado al desempeño y forma una dinámica constante mutua donde un factor responde al otro. En este sentido, la disposición de las actividades, la satisfacción laboral de los otros colaboradores, la claridad en los objetivos del equipo y la oportuna retroalimentación influyen en el desempeño individual.

1.2. Concepciones de la evaluación del desempeño

Eduardo Amorós (citado en Pérez 2009, 50-1) cita:

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Según Werther y Davis (citados en Pérez 2009, 50-1) definen: “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”. La autoevaluación, la autocrítica, el autodesarrollo y el autocontrol son otros aspectos importantes para Pérez (2009, 50-1), y estos aspectos no se los ha de entender solo para el individuo sino también como un ejercicio del equipo. Es por tanto que la motivación individual y global surge de esta reflexión sobre el desempeño personal y grupal.

Caplow (1976, citado en Lusthaus 2002, 236), sostiene que “cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien”, con lo que se establece la importancia de realizar una evaluación y medición de resultados. A partir de este enfoque, la evaluación del desempeño ha sido considerada, en teoría, como una herramienta que permite medir los resultados del individuo y grupos de trabajos. Sin embargo, en los años 80 había sido interpretada también desde un enfoque sancionador, en el que el personal que no cumpliera con los resultados sería desvinculado de la organización: “Las evaluaciones de desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política reductiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional” (Rodríguez 2004, 110).

Al respecto Edgar Schein refiere que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo” (Alles 2006, 262), pues es importante como retroalimentación para su propio desempeño. Robbins y Judge (2009) señalan además que, dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño, se encuentra el calificar con exactitud el rendimiento de los individuos, para la toma de decisiones y la asignación de recompensas, destacan que “si el proceso de evaluación del desempeño hace énfasis en criterios

equivocados o evalúa erróneamente el desempeño real en un trabajo, los trabajadores recibirán premios en exceso o escasos” (Robbins y Judge 2009, 607).

En este sentido, dichos autores hacen referencia a la teoría de expectativas, la cual se relaciona directamente con la evaluación del desempeño, manifestando que “a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso les llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño”, factor que generará la obtención de “premios organizacionales, como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfacerán las metas personales de los empleados” (Robbins y Judge 2009, 197).

Desde esa perspectiva, dichos autores interrelacionan a la evaluación del desempeño con la teoría de las expectativas, sobre la base de tres relaciones:

a) Relación esfuerzo-desempeño, en donde el trabajador percibe que el ejecutar determinada cantidad de esfuerzo conllevará al desempeño; b) Relación desempeño-recompensa, grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea; c) Relación recompensa-metas personales, grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. (Robbins y Judge 2009, 197).

Robbins y Judge (2009) señalan que, dentro de los propósitos que persigue la evaluación del desempeño, se encuentran las siguientes acciones claves:

- Apoyar a la alta gerencia a la toma de decisiones referentes al talento humano de la organización, efectivizadas en posibles ascensos, transferencias o en la peor de las circunstancias, despidos;
- Definir las necesidades de capacitación y desarrollo requeridas, mismas que han sido medidas a través de las competencias y aptitudes que no funcionan y que deben ser mejoradas a través de programas y planes de capacitación, y
- Ejecutar la retroalimentación o *feedback* a los trabajadores, acerca de los resultados que se desprenden de la evaluación, en relación a la organización, y al desempeño individual.

“Además, las evaluaciones del desempeño son la base para asignar recompensas” (Robbins y Judge 2009, 595); es decir, constituye uno de los factores que pueden determinar un incremento salarial u otro tipo de recompensa al trabajador, además explican los criterios más recurrentes en la evaluación del desempeño, entre ellos:

1. **Resultados de la tarea individual:** ya que se evaluará la tarea asignada por la cantidad producida, es necesario partir de la evaluación individual; luego se revisarán los resultados globales.
2. **Comportamientos:** visto desde la perspectiva de los resultados específicos que se atribuyen directamente a las acciones ejecutadas por un trabajador, en este sentido la ayuda mutua entre los integrantes del equipo mejorará la eficiencia grupal.
3. **Características:** pueden o no relacionarse con los resultados positivos de la tarea, pero se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un trabajador: “El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las característica individuales, Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajado en sí.” (Robbins y Judge 2009, 595-6).

Dichos autores recomiendan que para definir quién será el responsable de ejecutar la evaluación, se debe considerar fuentes múltiples para signar la calificación.

Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta. El enfoque más reciente sobre la evaluación del desempeño es el uso de la técnica de los 360 grados. Brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas. (Robbins y Judge 2009, 597).

4. **Retroalimentación de resultados.** Es necesario que las gerencias tengan claro el sentido de la evaluación y que el brindar la retroalimentación oportuna será parte del éxito de este proceso.

Finalmente, se han de considerar cuatro tipos de competencias, que son parte del desempeño profesional: a) competencia personal: se relaciona con la capacidad propia del colaborador para aprovechar nuevos conocimientos y aplicarlos en su rol; b) competencia tecnológica: es la capacidad para usar la tecnología relacionada con sus funciones y que contribuyan a la eficiencia de su trabajo; c) competencia metodológica: es la capacidad para tomar iniciativas, conocer los procesos y dominarlos de manera

crítica; d) competencia social: es la capacidad para la interacción social. (Hernández 2017)

1.3. Factores en los que se enfoca la evaluación del desempeño

Rubió (2016) señala que en general existen dos enfoques de la evaluación del desempeño: a) la evaluación psicológica de la persona y b) la evaluación de los resultados profesionales. La evaluación psicológica “valora la personalidad del individuo, sus comportamientos y actitudes, precisando formas de comportamientos que han de realizarse para que un futuro trabajo se desarrolle de forma idónea y eficaz.

Se le concede importancia a la forma en que se realizan las actividades más que a la valoración de los resultados en sí misma” (Rubió 2016, loc. 396).

Por su parte, la evaluación de los resultados profesionales “Se basa en los resultados (desempeño), como hechos constatables y objetivamente medibles. Se evalúa lo que la persona realiza (desempeño), y no lo que la persona es (personalidad)” (Rubió 2016, loc. 396).

Esta evaluación de los resultados prescinde de la evaluación de la personalidad. A pesar de que existen diversas herramientas para evaluar los resultados profesionales, en la práctica no es algo fácil de lograr (Rubió 2016). También existe una opción integral, en la que se evalúa tanto la parte psicológica de la persona como su desempeño. La elección del enfoque tiene repercusiones tanto en el método de evaluación como en los criterios que desarrolla. Las evaluaciones de los resultados suelen ser a corto plazo.

Alles (2007, 29), conceptualiza al término de competencia como “las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.” La autora establece ejemplos, sobre la base de la contraposición de competencias a fin de explicar la diferencia e importancia que existe entre ellas.

Tabla 1
Ejemplos de competencias

Competencias técnicas o de conocimientos	Competencias conductuales o habilidades / capacidades o de gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Informática • Contabilidad financiera • Impuestos • Leyes laborales • Cálculo matemático • Idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa – autonomía • Orientación al cliente • Relaciones públicas • Comunicación • Trabajo en equipo • Liderazgo • Capacidad de síntesis

Fuente: (Alles, Martha 2006, 74)

Elaboración: Alles, Martha, 2006

Según Spencer y Spencer (citados en Alles 2006, 79), existen 5 principales tipos de competencias:

1. Las relacionadas con la motivación de la persona.
2. Las características de la persona, que le permiten llevar a cabo sus tareas.
3. El concepto propio de la persona, que se refiere a la confianza en sí mismo, a la seguridad para desempeñarse en cualquier desafío laboral relacionado a su cargo.
4. El conocimiento del empleado, que se refiere al conjunto de información, conocimiento y sabiduría de una persona frente a las exigencias de un puesto de trabajo.
5. La habilidad, que se refiere a la capacidad ya sea física o mental de la persona para llevar a cabo las funciones de puesto.

Con respecto a esta teoría de Spencer y Spencer, Martha Alles indica que “el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad” (Alles 2006, 81).

La autora brinda, además, un gráfico que evidencia cómo se manifiestan y consideran estas competencias (según la teoría de Spencer y Spencer):

Gráfico 2

Modelo de Iceberg

Fuente: Spencer y Spencer, citados en Alles 2006.

Elaboración: Spencer y Spencer, citados en Alles 2006.

De acuerdo a este enfoque, Spencer y Spencer establecen el posible agrupamiento de las competencias:

Tabla 2
Clasificación de las competencias según Spencer y Spencer

Clasificación de las competencias
Competencias de logro y acción
Orientación al logro. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. Iniciativa. Búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio
Entendimiento interpersonal. Orientación al cliente.
Competencias de influencia
Influencia e impacto. Construcción de relaciones. Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales
Desarrollo de personas. Dirección de personas. Trabajo en equipo y cooperación. Liderazgo.

Competencias cognoscitivas
Pensamiento analítico. Razonamiento conceptual. Experiencia técnica/profesional/de dirección.
Competencias de eficacia personal
Autocontrol. Confianza en sí mismo. Comportamiento ante los fracasos. Flexibilidad.

Fuente: Spencer y Spencer, citados en Alles 2006

Elaboración: Spencer y Spencer, citados en Alles 200

Para contrastar la teoría norteamericana de Spencer y Spencer, Martha Alles (2006, 84) presenta una visión de la francesa Claude Levy-Leboyer. Ella, como psicóloga laboral, propone las siguientes competencias que deberían evaluarse en los perfiles superiores:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de la organización.
- Análisis de los problemas de fuera de su organización.
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.
- Apertura a otros intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación

En términos generales, la misma autora francesa propone la evaluación de las siguientes competencias, a las que llama supra competencias:

Intelectuales
 Perspectiva estratégica.
 Análisis y sentido común.
 Planificación y organización.
 Interpersonales
 Dirigir colaboradores.
 Persuasión.
 Decisión.
 Sensibilidad interpersonal.
 Comunicación oral.
 Adaptabilidad
 Adaptabilidad al medio.
 Orientación a resultados
 Energía e iniciativa.
 Deseos de éxito.
 Sensatez para los negocios.

En una investigación panorámica, Martha Alles (2006, 86) ofrece la visión de otra teórica francesa, Nadine Jolis. Según ella, se deben evaluar las siguientes competencias:

a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con información. b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad. c) Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo, o capacidad para relacionarse. d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

La última aúna a las tres precedentes, como se ilustra en la siguiente imagen:

Gráfico 3.



Fuente: Alles (2006, 87)

Elaboración: Alles (2006, 87)

Todos estos “diferentes caminos” que expone Alles (2006) brindan una visión panorámica, y no se contraponen ni anulan entre ellos, sino que se pueden aplicar a diferentes realidades, en las que unas perspectivas pueden ser más favorables que otras. He ahí la importancia, según Alles (2006) de conocer estas perspectivas y sus características.

Por otro lado, Hay Mcber, (2006, 343) define a las competencias como el “Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades requeridos para desempeñar adecuadamente el puesto” sobre la base de tres elementos que el autor considera sustanciales:

Competencia Técnica: Preparación técnica, destrezas y experiencia, que el normal desarrollo y desempeño del cargo requieren.

Competencia Gerencial: Capacidad para conjugar y vincular recursos, actividades, funciones, grupos y objetivos diferentes pero que se complementan unos a otros.

Competencia en Interacción Humana: Interrelación esencial que permite alcanzar los objetivos establecidos, a través de la contribución de otros. (Hay Mcber, 2006)

Dicho autor establece la necesidad de instaurar un Catálogo de competencias, el cual permita clasificar e identificar a las competencias genéricas en grandes grupos, para ello realiza un levantamiento en 20 países, sobre la base de 300 perfiles de cargo enfocados en distintas ocupaciones y diferentes áreas, elaborado mediante entrevistas de incidentes críticos que permitieron identificar “760 tipos de conductas que suponen un 80% de los comportamientos reflejados en los perfiles de los puestos.” (Hay Mcber, 2006, 841), mismas que fueron agrupadas en un Diccionario de Competencias que abarca los siguientes grupos:

Tabla 3
Diccionario de Competencias Hay McBer

Gestión Personal:	Gestión De Equipo:	Influencia:
1. Flexibilidad	6. Desarrollo de personas	10. Orientación al cliente
2. Integridad	7. Dirección de personas	11. Comprensión interpersonal
3. Autoconfianza	8. Liderazgo	12. Conocimiento organizativo
4. Autocontrol	9. Trabajo en equipo.	13. Impacto e influencia
5. Identificación con la compañía.		14. Desarrollo de interrelaciones.

Pensamiento:	Logro:	Diccionario de Competencias HayMcber
15. Pensamiento analítico 16. Pensamiento conceptual 17. Búsqueda de información.	18. Orientación al logro 19. Iniciativa 20. Preocupación por el orden.	

Fuente: Hay McBer (2006, 842)

Elaboración: Hay McBer (2006)

Como se puede observar el Diccionario de competencias de Hay McBer, se encuentra compuesto por un total de 20 competencias genéricas, mismas que fueron aprobadas luego de la aplicación de diferentes modelos de competencias, cuyas escalas fueron comparadas con altos estándares organizacionales, exponiendo resultados de desempeño óptimos en las diferentes empresas aplicadas a nivel mundial.

Asimismo Lombardo y Eichinger (2009, 15), definen a las Competencias como rasgos particulares de un individuo ligados al logro y cumplimiento de sus funciones, definiéndolos como los conocimientos técnicos, actitudes, comportamientos, y habilidades del empleado.

Dichos autores, en el año 1991 establecen una herramienta denominada Modelo de Lominger, el cual agrupa un conjunto de competencia relacionadas con el desempeño laboral, instrumento que tiene la particularidad de ajustarse al ambiente laboral de cualquier organización y que en lo referente a desempeño laboral, aterriza en la evaluación de la situación presente de una institución o a su vez del trabajador, utilizando para ello un lenguaje habitual de fácil comprensión, que permita establecer las competencias requeridas de acuerdo a la situación y con ello ejecutar una evaluación objetiva, que tiende a evitar márgenes de error y permite evidenciar el diagnóstico de desempeño real del empleado o empresa.

Para ello, dicho modelo ha estructurado 67 competencias o comportamientos estrechamente ligados a niveles de alto desempeño laboral y 6 factores en los cuales se agrupan dichas competencias, todo ello, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la persona con respecto a las competencias (Lominger, 2008, 1), entre estos se detallan:

1. Factor Habilidades Estratégicas:

- Agudeza en los negocios
- Habilidades funcionales y técnicas
- Aprendizaje técnico
- Calidad de las decisiones
- Capacidad intelectual
- Aprendizaje
- Resolución del Problemas
- Manejo de situaciones ambiguas
- Creatividad
- Administración de Innovaciones
- Perspectiva
- Agudeza estratégica

2. Factor Habilidades Operativas:

- Toma de decisiones
- Establecimiento de prioridades
- Habilidad Organizativa
- Planificación
- Administración del Tiempo
- Delegación
- Desarrollo de colaboradores directos y otros
- Dirección de personas
- Habilidad de informar
- Administración y medición del trabajo
- Administración de procesos
- Manejo a través de sistemas
- Sistemas de trabajo total

3. Factor Coraje:

- Habilidad de Mando
- Manejo de conflictos

- Capacidad de confrontar con colaboradores directos
- Valentía gerencial
- Autosuficiencia
- Contratación y dotación de personal
- Determinación del carácter de la personas

4. Factor Energía y Empuje

- Orientado a la acción
- Perseverancia
- Empuje por obtener resultados

5. Factor Habilidades de Posicionamiento Organizativo

- Agilidad organizativa
- Agudeza política
- Habilidad para hacer presentaciones
- Comunicación escrita
- Ambición de hacer carrera
- Comodidad al interactuar con altos ejecutivos

6. Factor Habilidades Personales e Interpersonales

- Accesibilidad
- Astucia en las relaciones personales
- Preocupación por colaboradores directos
- Compasión
- Relación con Jefes
- Orientación al cliente
- Manejo de la diversidad
- Equidad con colaboradores directos
- Habilidad para relacionarse con compañeros directos
- Comprensión de otras personas
- Habilidad de motivar personas
- Negociación
- Creación de equipos eficientes

- Manejos de visión y propósito
- Ética y valores
- Integridad y confianza
- Compostura
- Humor
- Capacidad para escuchar
- Paciencia
- Aprendizaje hacia los demás
- Manejo de la paradoja
- Aprendizaje personal
- Autodesarrollo
- Autoconocimiento
- Equilibrio entre trabajo y vida personal

Como se puede apreciar el Modelo de Lominger, conjuga un amplio grupo de 67 competencias, compiladas en 06 amplios factores, los cuales dependiendo del área a investigar permiten identificar las fortalezas y debilidades del trabajador con respecto a las competencias, permitiendo con ello la obtención de datos reales y actuales del desempeño tanto del trabajador como de la empresa, esto proporciona a las organizaciones, de una herramienta más confiable a la hora de medir el desempeño laboral, propendiendo a la eliminación de cualquier sesgo de subjetividad y dotando de una evaluación más objetiva y dinámica, que se acopla al ambiente de la organización.

1.4. Quiénes participan en la evaluación del desempeño

Según Rubió (2016, 400) existen 4 actores principales que intervienen en la evaluación del desempeño:

- **Evaluador:** se refiere a la persona que está a cargo de la evaluación, esta persona dirige la entrevista con el empleado y traza los objetivos
- **Evaluado:** es la persona que será evaluada y será parte activa del proceso, pues se valora a sí misma y a sus propias actuaciones. Asimismo, participa en las características del instrumento de evaluación, en busca de mayor eficacia y del desarrollo de sus capacidades; por todo esto, se debe involucrar en todo el proceso de evaluación de manera proactiva.

- **Supervisor del evaluador:** se refiere a quien analiza a los evaluadores; también ayuda como mediador en caso de que surgieran conflictos en el proceso, sobre todo entre evaluado y evaluador.
- **Dirección de recursos humanos:** se refiere al área que lidera el proceso de evaluación: “Tiene que asegurar las condiciones técnicas de aplicación, el control de la ejecución del proceso en los plazos establecidos, la corrección de las desviaciones existentes y las conclusiones de la evaluación del desempeño de los evaluados” (Rubió 2016, 400). Desde esta área se debe garantizar el correcto procedimiento en la realización de la evaluación.

Los actores tienen roles específicos y todos son importantes para el éxito de la evaluación del desempeño. Además de los actores también existen diferentes métodos para la evaluación, que se presentan a continuación.

1.5. Métodos de evaluación del desempeño

Así como existen diversas teorías sobre las competencias evaluables, también los métodos son diversos y responden a diferentes necesidades y realidades empresariales. González Ariza (2006) expone los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

Tabla 4
Métodos de evaluación del desempeño

Método de las escalas gráficas	Para evaluar el desempeño utiliza factores de evaluación ya definidos y graduados anteriormente.
Método de investigación de campo	Consiste en una entrevista dirigida a los jefes, quienes explican cómo ha sido el desempeño de sus subordinados.
Método de incidentes críticos.	Se fija en evidenciar “características extremas” capaces de conducir a resultados exitosos o a fracasos.
Método de comparación por pares.	Se trata de la coevaluación entre pares, y se lo considera muy sencillo y no muy eficiente.
Método de frases descriptivas.	Describe características y se las califica con “sí, no, + o –”. Sirve en evaluaciones automatizadas pero se reduce a solo las dos opciones sin dar lugar a posiciones intermedias.

Fuente: González 2006

Elaboración: González 2006

Los métodos expuestos pueden ser considerados tradicionales, en contraste existen propuestas más contemporáneas, integrales o ajustadas a las teorías actuales de la gestión del talento humano, por ejemplo, existen perspectivas como la evaluación 360° expuesta por Martha Alles (2006).

Por su parte, Ayala (2004) explica que los indicadores de evaluación deben ser sintéticos y se debe contemplar a clientes internos y externos (coincide con la evaluación 360°). Esta visión contemporánea de la evaluación del desempeño deja de ser un mero acto de juzgamiento y pasa a ser un instrumento de retroalimentación al personal, en diferentes competencias: personales, tecnológicas, metodológicas, sociales. Los resultados deben someterse a la medición y la comparación de variables tanto individuales como grupales y organizacionales. Es importante que estas competencias se orienten a los resultados, sin perder la relación entre las expectativas personales y las recompensas merecidas en función de la productividad o eficacia.

González (2012, 7) sintetiza así:

Las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño han variado de medir con fines de despedido o pedir cuentas al colaborador a identificar las deficiencias y oportunidades de mejora, para dar paso a la planificación, diseño y desarrollo de programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades y conocimientos. En definitiva, las nuevas tendencias de evaluación están cambiando en función de las competencias, su aporte a la nueva estrategia de negocios, el papel de socio y accionista para aquellos colaboradores bien calificados, y su aporte a la administración y rentabilidad de las empresas. Estos enfoques deben fortalecerse con nuevos factores de evaluación y medición como el entorno, el clima laboral, la cultura organizacional, la creatividad, iniciativa y liderazgo y finalmente la visión del colaborador en función de su puesto.

Como se puede apreciar, tanto los métodos tradicionales como los enfoques más contemporáneos buscan cumplir con los objetivos de la empresa. La evaluación integral debe contemplar los aspectos que le benefician más según la naturaleza de su organización o negocio, pero siempre se debe incentivar la participación activa del empleado evaluado, pues su actitud ante la evaluación determinará el mejoramiento de sus funciones y el mejor desempeño laboral.

2. Marco Normativo EMASEO

Conforme lo establecido en la normativa legal vigente, la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, se encuentra regida por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, misma que en su parte pertinente establece las facultades, atribuciones y responsabilidades para el área de Talento Humano.

Dentro de este instrumento legal se señala la obligatoriedad que tienen las empresas públicas, de ejecutar una evaluación del desempeño periódica a todo el personal, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, y como una manera de medir los resultados de la gestión, estructurando a partir de estos, los procesos de capacitación y fortalecimiento de las competencias requeridas para el cargo.

La base legal establecida en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, así como la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo, faculta a las Empresas Públicas, a definir a través de un Reglamento Interno, los procedimientos, regulaciones, obligaciones, prohibiciones y derechos tanto de la empresa como del empleado, siendo para el caso de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, el instrumento denominado: Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP.

Sobre la base de este reglamento se genera, el Instructivo de Evaluación del Desempeño de EMASEO EP (2016), mismo que tiene como objetivo, señalar más a detalle el procedimiento a seguir, definiendo para esto los pesos de valoración de las Actividades Esenciales, Competencias Institucionales, Competencias de Gestión y Competencias Técnicas consideradas a ser medidas en dicha evaluación.

Los documentos expuestos en los párrafos que anteceden serán adjuntados como anexos a la presente investigación, en estos se expone a detalle lo señalado por la Ley Orgánica de Empresas Pública, el Reglamento Interno de Talento Humano y el Instructivo Evaluación del Desempeño.

3. Satisfacción laboral

En general, evaluar la satisfacción laboral implica diversas aristas y puntos de vista, pues esta satisfacción puede ser parcial o integral, relativa o compleja de definir.

Juárez-Adauta (2012, 307-4) indica:

en cuanto a la categoría de satisfacción laboral, [...] los conceptos son diversos [...] Para Palma Carrillo es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

Davis y Newstrom (2002, 246), respecto a la satisfacción laboral manifiestan: “la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”, estas generarán que el empleado se comporte de tal o cual manera al momento de realizar su trabajo y por consiguiente estas darán como resultado o no la consecución de metas y objetivos, dichos autores manifiestan a demás que:

Los trabajadores satisfechos pueden generar producción alta, promedio o incluso baja, además de que tienden a continuar en el nivel de rendimiento que con anterioridad les permitió obtener satisfacción [...] Sea cual fuere el caso, el nivel de satisfacción lleva a un compromiso mayor (o menor), que a su vez tiene efecto en el esfuerzo y, tarde o temprano, de nuevo en el rendimiento. El resultado es un ciclo de **rendimiento-satisfacción-esfuerzo**, que opera de manera continua. Su consecuencia administrativa es *que deben dedicarse esfuerzos para ayudar a que el empleado mejore su rendimiento*, lo cual generará probablemente la satisfacción como producto secundario.

Lawler y Porter (citados en Chiang, Martín y Núñez 2010, 181) hacen un análisis sobre las relaciones entre satisfacción y rendimiento, dando paso a la teoría del equilibrio, llamada también “modelo de la satisfacción de facetas” o “teoría de la discrepancia”. Los autores establecen la relación entre la satisfacción y el rendimiento, medidos por las recompensas obtenidas y por la equidad respecto a las recompensas. Señalan: “la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa” (en Chiang, Martín y Núñez 2010, 181).

Desde esta perspectiva, ya se empieza a conceptualizar al capital humano (trabajador), como “el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización [...] posibilitando así el esfuerzo mutuo del logro de objetivos organizativos y personales” (Oltra y Curós 2005, 16), ya que su desempeño versus la obtención de resultados y la influencia de estas variables en la satisfacción laboral permitirán o no llegar a los niveles de éxito y competitividad esperados.

Sin embargo, Newstrom John (citado en Chávez y Villalobos 2009) señala que el desempeño laboral no siempre estará ligado al grado de satisfacción del trabajador, como se exponía en teorías anteriores. Este autor aborda la conceptualización de que los trabajadores satisfechos pueden tener variaciones en su productividad, ya que “el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y, finalmente, de nueva cuenta afecta el desempeño” (Chávez y Villalobos 2009, 37).

Finalmente explica que el desempeño laboral responde a la cobertura de las necesidades que genere el trabajador. En este sentido, el trabajador identifica sus prioridades y las medidas de acción a ejecutar, respondiendo a la necesidad de la autorrealización, el llegar a ser (Maslow, 2016) que, de acuerdo al nivel socio-cultural, prevalecerán en él.

3.1. Factores que propician la satisfacción laboral

Las teorías alrededor de la satisfacción laboral son variadas y atienden a diferentes puntos de vista. Para que este factor surja de manera orgánica y natural se requiere un esfuerzo enfocado en lograrla. Un buen punto de partida es entender qué factores fomentan la satisfacción laboral. Comúnmente se piensa que la remuneración económica es el factor más importante en este asunto; pero no es así ni es el único aspecto. Existen otros, que prevalecen y tienen relación con la psicología personal del trabajador. Sobre este aspecto el “Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow” cita:

Sugiere cinco tipos de necesidades que son comunes a todas las personas y motivadoras del comportamiento en tanto que el sujeto aspire a la satisfacción de las mismas [...] Se representan en forma piramidal pues son categorías que se relacionan, según el criterio del autor, en forma jerárquica, lo que significa que una categoría de necesidades superior solo se atiende y se activa para ejercer una influencia dominante sobre el comportamiento una vez está relativamente satisfecho el nivel inferior de necesidades (Rubió 2016, 59).

En la siguiente imagen, se puede apreciar la distribución de las necesidades humanas según Maslow:

Gráfico 4

Pirámide de las necesidades humanas según Maslow



Fuente: Zapata (2012).

Elaboración: Zapata (2012).

Maslow, (citado en Davis y Newstrom 2002) manifiesta además que no todas las necesidades humanas tienen la misma prioridad, sin embargo aparecen en un orden específico, efecto de ello el autor realiza una clasificación de dichas necesidades, agrupándolas en necesidades primarias o de orden inferior (fisiológicas o básica y seguridad) y necesidades secundarias o de orden superior (sociales, de autoestima y auto realización), las cuales en la medida en que sean satisfechas darán paso a la siguiente, haciendo hincapié en que “en la planeación administrativa debe considerarse el efecto de cualquier acción propuesta en las necesidades secundarias de los empleados [...] ya que les brinda ciertas ideas útiles cuando necesitan saber cómo motivar al empleado” (Davis y Newstrom 2002, 124 -7)

Frederick Herzberg, (citado en Hay Mcber 2006, 1009) sobre las necesidades planteadas por Maslow, creó un modelo de motivación de dos factores, el cual hace referencia a que existen dos tipos de motivos en el ser humano al momento de ejecutar su trabajo, los factores higienizantes, que corresponden a las necesidades primarias o de orden inferior y los factores motivadores que corresponden a las necesidades secundarias o de orden superior, señalando:

Los factores higienizantes, por actuar de modo similar a la higiene, que si no se atiende bien puede causar enfermedades, [...] Estos factores son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación [...] son el salario, las relaciones con el jefe y con los compañeros, la política y la organización de la empresa, las instalaciones, el horario o las vacaciones.

Los factores motivadores, [...] son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están son neutros, pero pueden provocar insatisfacción y desmotivación [...] estos factores son intrínseco al trabajo, o sea que se refieren concretamente al contenido del propio trabajo en sí mismo [...] el grado de autonomía, con que se desempeña, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades que aporta el puesto, la iniciativa y la creatividad que implica, etcétera. (Hay Mcber, 2006, 1009)

Es decir de acuerdo a la teoría de Herzberg, un empleado puede estar paralelamente motivado por un factor y desmotivado por otro, toda vez que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependerán de dichos factores generados de manera simultánea.

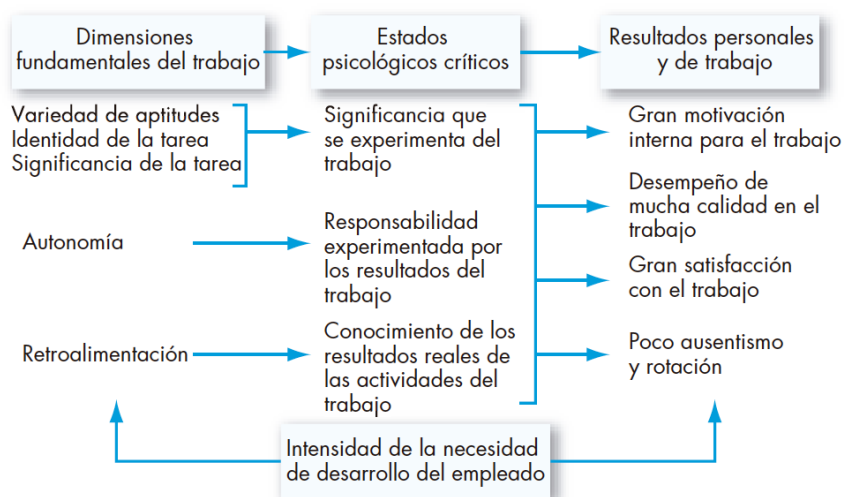
Robbins y Judge (2009, 215) explican el “modelo de las características del trabajo” propuesto por J. Richard Hackman y Greg Oldham, en el que hace referencia a cinco dimensiones:

- **Variedad de aptitudes:** cada persona tiene sus características propias, sus habilidades y actitudes que le hacen única en su profesión. Estas características personales han de ser aprovechadas de acuerdo a las necesidades empresariales. Aprovechar y reconocer estas características es parte de la eficacia de la empresa.
- **Identidad de la tarea:** este factor se refiere al aporte que exige cada actividad, y que es el empleado asignado el más adecuado para realizarlo.
- **Significancia de la tarea:** cada actividad laboral influye en el trabajo y desempeño de los otros empleados. Por eso cada actividad tiene una repercusión y se torna significativa para el éxito de los objetivos de la empresa.
- **Autonomía:** Cada profesional sabe cómo ejecutar su trabajo una vez que ya domina su rol dentro de la empresa; por eso se confía en sus decisiones, que estarán enmarcadas en las políticas internas y en los objetivos trazados.
- **Retroalimentación:** es la información que recibe el empleado, que le ayuda a mejorar su desempeño de manera natural, dentro de un proceso personal de superación.

Lo expuesto se resume en la siguiente gráfica:

Gráfico 5.

Modelo de las características del trabajo



Fuente: Tomado de Robbins y Judge (2009).

Elaboración: Tomado de Robbins y Judge (2009).

Si ampliamos la propuesta de Hackman y Oldhan, es factible reunir los factores que propician la satisfacción laboral en los que se señalan a continuación, que a su vez han sido divididos en dos grandes conjuntos: a) El trabajo en sí mismo y b) El contexto del trabajo. (Robbins y Judge, 2009, 21)

Gráfico 6.

Factores que contribuyen a la satisfacción laboral



Fuente: Robbins y Judge 2009

Elaboración: Propia.

A continuación, se explica cada uno de estos factores:

3.1.1. El trabajo en sí mismo

Se refiere al puesto de trabajo, sus atribuciones sin considerar todo el contexto que lo rodea. En este caso, implica: la autonomía que se tiene al desarrollar las actividades laborales; las características de estas actividades, y el nivel de responsabilidad que implican.

3.1.1.1. Autonomía

Se refiere al grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el colaborador programe el trabajo y determine los

procedimientos que deberá llevar a cabo. Saber que su trabajo está en sus manos y es capaz de realizarlo le dota al empleado de confianza en sí mismo y le estimula a hacer un trabajo que lo represente.

3.1.1.2. Contenido y características del puesto

Un puesto de trabajo satisfactorio debe estimular al colaborador a ser creativo, debe proponerle desafíos y debe ser variado, sin que esto último implique un exceso en la cantidad de trabajo. La persona debe saber qué límites tiene su trabajo: desde dónde empieza y hasta dónde puede llegar. Las actividades no deben ser monótonas; por el contrario, si son variadas el trabajador podrá poner en práctica sus diferentes habilidades y talentos.

3.1.1.3. Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo

Para una persona es necesario saber que lo que hace en la vida es importante. El horario laboral ocupa gran parte del tiempo de vida; por ello es necesario que el empleado sienta que su puesto y las funciones que ejerce tienen un impacto importante en la vida de otras personas. La responsabilidad de sus actos le ayuda a sentir que cada tarea que lleva a cabo es valiosa.

3.1.2. Contexto del trabajo

Se refiere a todos los aspectos físicos, sociales y culturales que acompañan al puesto de trabajo (y que no se encuentran detallados en un contrato). Son esas características que existen paralela y tácitamente junto a cada puesto. Afectan considerablemente la percepción del trabajo en general. A continuación se brinda más detalles.

3.1.2.1. Reconocimiento de su trabajo

Si bien dentro de la gestión institucional, se debe evaluar el desempeño, el reconocimiento que realice la empresa al empleado por el cumplimiento de metas y objetivos es fundamental, ya que es una muestra de que el empleado es valorado por la eficiencia en el trabajo logrado. Este reconocimiento también puede provenir de manera sincera desde sus jefes, sus compañeros, sus subordinados; y a veces no solo puede tratarse de elogios sino también censuras o críticas constructivas.

3.1.2.2. Compañeros y relaciones humanas

Se refiere a las relaciones con superiores, colegas y subordinados. Corresponde al ambiente social: quienes trabajan alrededor del empleado crean un estado emocional que puede ser agradable o adverso. Esta condición hace que la persona sienta empatía o apatía y su desempeño estará afectado de acuerdo a las circunstancias. En todo trabajo existen niveles de interacción social; el éxito o fracaso de esta no depende solo del entorno, sino de la imagen que proyecta el colaborador. Es una dinámica mutua.

3.1.2.3. Supervisión y claridad de políticas

Todo trabajo requiere control y supervisión, y, aunque estas palabras suenen impositivas, en el ámbito de la gestión empresarial en realidad brindan confianza: tanto a nivel personal como institucional, el colaborador siente que existen políticas que lo respaldan y que puede actuar según las libertades y límites que estas políticas permiten. Por su parte, la organización o empresa debe contar con un sistema administrativo que brinde esta claridad en las políticas empresariales.

3.1.2.4. Metas definidas y desafiantes

Para el ser humano es fundamental estar en constante desafío, por eso, en las empresas es necesario definir metas claras, alcanzables, de tal manera que, cuando sean cumplidas, exista en el colaborador un sentimiento del deber cumplido.

3.1.2.5. Oportunidades de progreso y promoción

Uno de los factores más determinantes es la posibilidad de desarrollo personal. Si el empleado siente que su equipo lo apoya, que es respetado y valorado, y que tiene posibilidad de mejorar con el tiempo su posición en la organización y de desarrollarse profesionalmente, la satisfacción será alta. Esto incluye cambios de nivel, de responsabilidades, y la formación continua a cargo de la empresa.

3.1.2.6. Retroalimentación

El empleado necesita saber que está haciendo bien su trabajo (o que necesita corrección). Si dentro de un plazo, nota que nadie avala su trabajo entonces pierde el sentido el hacer bien hechas las cosas, porque de todos modos, nadie lo constata. Por ello, es necesario tener una retroalimentación, que ayude a repetir actividades bien realizadas y a mejorar aquellas en las que todavía hay debilidades.

3.1.2.7. Seguridad en el empleo

Cuando la empresa brinda garantías de permanencia que le generan al empleado sentido de pertenencia y estabilidad en su puesto de trabajo, producen en él altos niveles de satisfacción y confianza al ejecutar sus actividades diarias. La inexistencia de estos factores ocasiona pérdida de interés en los aspectos relevantes, se generan incertidumbres y la inestabilidad en el empleado se manifiesta de diferentes maneras: se reducen los niveles de desempeño, surgen ausentismos y el individuo se enfoca en buscar otras opciones de trabajo que le garanticen esa necesaria seguridad.

3.1.2.8. Remuneración y retribuciones

En este aspecto, Robbins y Judge (2009) hacen referencia a la percepción de apoyo organizacional, y las describen así:

Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Las investigaciones muestran que las personas tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo (2009, 79-81).

Los estudios de estos autores señalan que hay una relación directa entre la percepción de apoyo y el compromiso del empleado, lo que se traduce también en satisfacción en su rol laboral. Las ventajas que se le brinda al empleado pueden ser económicas (sueldo, primas, bonos) o pueden evidenciarse en otros beneficios: cursos, vacaciones pagadas, descuentos en sitios de consumo, etc.

Todos estos factores generan en el empleado ofrecer sus mejores esfuerzos e influyen tanto en su desempeño como en su satisfacción laboral. Entender la importancia de estas características permitirá al departamento de Talento Humano crear mecanismos de evaluación que distingan entre los factores que dependen del empleado y aquellas que le son externos y dependen del entorno físico y social.

A continuación se describe lo que ocurre cuando estos factores no logran llenar las expectativas del empleado.

3.2. Insatisfacción laboral y consecuencias

La insatisfacción laboral es uno de los factores que puede afectar al trabajador produciendo en él un bajo rendimiento en su desarrollo laboral, expresado en un alto

grado de inconformidad, generando en muchas ocasiones, modos de actuar inapropiados y desenfoque en la ejecución de su trabajo. (Robbins y Judge, 2009)

Robbins y Judge (2009) manifiestan además, que cuando se genera insatisfacción laboral, esta se expresa en cuatro tipos de comportamientos, la “salida”, la “voz”, la “lealtad”, y la “negligencia”, esta última que se refiere a un desempeño que no solo no aporta positivamente, sino que perjudica los procesos de la institución, desvirtuando el trabajo en equipo, la iniciativa e incrementando los márgenes de error, por lo cual señalan:

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño-productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias. (Robbins y Judge 2009, 87).

En conclusión, existen muchos factores que pueden orillar a un colaborador a dejar su puesto de trabajo, y puede deberse a razones de superación personal, nuevas oportunidades, situaciones familiares, etc., sin embargo cuando esta salida se debe a insatisfacción laboral es necesario determinar qué aspectos influyeron en tal situación, para tomar medidas correctivas en las áreas en que fuera necesario.

Como se puede apreciar el marco teórico expuesto, nos permite realizar en primera instancia una conceptualización de lo que es el Desempeño laboral y de los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el empleado al momento de ejecutar su trabajo, los cuales desde la perspectiva de la organización, deben ser medidos y controlados a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, en este sentido, se hace hincapié en la importancia de que tanto el evaluado como el evaluador tengan claros los factores a ser medidos, así como la realización de la transmisión y retroalimentación de resultados, en donde la confiabilidad y objetividad de la herramienta de evaluación garantice la veracidad de los resultados, disminuyendo con ellos los índices de inconformidad que se pudieran suscitar en el personal.

En este se expone además, la Satisfacción laboral y los factores que influyen en ella, desde la perspectiva del grado de compromiso que tiene el trabajador con la organización y con los factores que intervienen en su nivel de satisfacción, identificando sus prioridades y a partir de ellas el nivel o medida de su esfuerzo.

En este sentido, se hace referencia a la estrecha relación que existe entre la satisfacción laboral y el rendimiento o desempeño, mismos que de acuerdo lo señalado

por los autores, se encuentran medidos por las recompensas obtenidas y por la equidad definida respecto a las recompensas, tomando en cuenta que la satisfacción o insatisfacción laboral, es el resultado de las expectativas generadas por un trabajador versus el resultado y el tipo de compensación que este obtenga al realizar su trabajo, alcanzando o no con ello los niveles de éxito y productividad esperados.

Capítulo segundo

Marco Metodológico

El presente trabajo de investigación acerca de la Evaluación del Desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP, se lo desarrollará tomando como base el análisis bibliográfico referencial, a través de autores como Martha Alles, Stephen Robbins, John W. Newstrom, Idalberto Chiavenato, Margarita Chiang, José Martín, Antonio Núñez, entre otros, los cuales hacen referencia al tema de investigación, enmarcando el enfoque de la evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral.

Para el análisis del presente trabajo, se ha considerado determinar un método de estudio acorde a los factores y variables a estudiar, de ello se desprende la selección de los métodos Teóricos y Empíricos que de acuerdo a su conceptualización, apoyaran con el levantamiento y presentación de la información, estos se definen como:

1. Método Teórico

Este método “Permite descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensoperceptual. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción”. (Salkind Neil J. 1999, 12)

Método Teórico Inductivo: Orienta su investigación desde lo particular hacia lo general, considerando estudios de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige (12).

2. Métodos Empíricos

Estos métodos “posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensoperceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio” (12), dentro de este se puede considerar:

Método de la Medición.- Su objetivo es obtener “información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto, proceso o fenómeno, donde se comparan magnitudes medibles conocidas. Es la asignación de valores numéricos a determinadas propiedades del objeto, así como relaciones para evaluarlas y representarlas adecuadamente.” Este método por lo general se apoya en procedimientos estadísticos (12).

3. Tipo de Investigación:

El alcance del presente estudio se centrará en una investigación Histórica, Explicativa, Correlacional, focalizado en el estudio de caso de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, para el efecto se ha conceptualizado las siguientes definiciones:

Investigación histórica

La investigación histórica relaciona sucesos del pasado con otros acontecimientos de la época o con sucesos actuales [...] Quienes se dedican a la investigación histórica a menudo logran sus fines empleando fuentes primarias (documentos originales o personas que han experimentado personalmente un suceso) y fuentes secundarias (documentos de segunda mano o personas que podrían tener cierto conocimiento acerca del suceso pero no estaban presentes cuando ocurrió) (12).

Investigación correlacional

[...]El tipo de investigación que con mayor probabilidad podría responder a preguntas acerca de la relación entre variables o sucesos se llama investigación correlacional. [...] La investigación correlacional utiliza un índice numérico llamado coeficiente de correlación [...] como medida de la fortaleza de tal relación. En casi todos los estudios correlacionales se informa el valor de dicho índice (12).

Investigación explicativa o causa

[...] mide la relación causa-efecto entre una variable independiente y una variable dependiente, tiene el carácter predictivo cuando se propone pronosticar la realización de ciertos efectos. Tiene carácter correctivo cuando se propone estimular, atenuar o eliminar los efectos. (Ario Garza Mercado 2007, 16)

Estudio de Caso

El Objetivo [...] es estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias [...] como método de investigación, involucra aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, pero además utilizan información tanto cualitativa como cuantitativa. (César Bernal 2006, 116)

En este sentido, se utilizará la investigación histórica para analizar los datos históricos institucionales de la Subdirección Administrativa de EMASEO EP (documentación institucional, normativa interna, memorandos, informes, datos estadísticos generados) de la evaluación del desempeño ejecutada en el período 2015, con el propósito de efectuar una comparación con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño período 2018; asimismo la investigación correlacional, se enfocará en el análisis de las variables de evaluación del desempeño y de satisfacción laboral, a fin de identificar la existencia de relación entre estas.

La investigación explicativa será utilizada en el desarrollo y levantamiento de los índices de satisfacción laboral, mismos que de acuerdo al estudio de caso seleccionado, serán levantados del personal de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, área seleccionada de entre el total de unidades administrativas que conforman EMASEO EP.

4. Diseño de la Investigación:

Para el diseño de la presente investigación se ha considerado utilizar el método estadístico, el cual se basa en la aplicación de la estadística descriptiva, la cual se define como:

[...] el proceso de recolección, procesamiento, presentación y análisis de los datos. Aporta las técnicas necesarias para resumir, mostrar y analizar la información obtenida de la población estudiada. [...]

Para describir los resultados de un estudio emplea como técnica de análisis las siguientes:

[...] Medidas de tendencia central:

Promedio

Mediana

Moda (Mariela Borda Pérez, Rafael Tuesca Molina, Edgar Navarro Lechuga 2018, 16-8)

Esta será utilizada para interpretar los valores numéricos que se desprenden del análisis comparativo que se realizará entre la evaluación del desempeño período 2015 versus la evaluación del desempeño período 2018, asimismo esta será utilizada para el levantamiento y análisis de información e índices de satisfacción laboral que se generen de la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación.

5. Población o Muestra:

Para la presente investigación, se ha definido trabajar con el universo o población de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo,

tomando en consideración que el número total del personal existente en dicha subdirección es de 81 empleados, de los cuales se discriminó entre quienes cumplieron con la política establecida por la unidad de Administración de Talento Humano, para la ejecución de la evaluación del desempeño del período 2018, contemplando un total de 54 servidores y trabajadores que cumplieron con dicha condición, constituyéndose en el total de la población, quienes serán sujetos del presente estudio.

El concepto como tal de Población “Se define como el universo o conjunto de elementos cuyas características o cualidades serán objetos de la investigación, cada elemento de la población se denomina individuo o unidad estadística”. (Revista digital innovación y experiencias educativas 2008, 2)

6. Técnicas

Para la recolección de información dentro de la presente investigación, se ha seleccionado la técnica del censo, toda vez que esta se conceptualiza como la recolección de datos del total de una población estadística, para el presente estudio, se trabajará con el total de la población de 54 servidores y trabajadores de la Subdirección Administrativa, que fueron sujetos a las evaluación del desempeño período 2018 y a quienes se les ejecutará el censo para determinar los índices de satisfacción laboral. (José Andrés Alvarado Valencia y Juan José Obagi Araujo 2008, 70)

7. Instrumentos

El instrumento seleccionado para la recopilación de datos de la presente investigación será el Cuestionario, mismo que se define como “un conjunto de preguntas que se presenta a las personas seleccionadas para obtener una respuesta [...] son, sin duda, el instrumento más común para recopilar información primaria. Es indispensable elaborar, probar y depurar los cuestionarios antes de utilizarlos”. (Kotler Philip y Kevin Lane Keller 2006, 107)

Dentro del mencionado cuestionario se utilizará el método de la escala de Likert, a fin de que todas las opciones sean medidas con el mismo peso, y que la persona consultada sea quien establezca la puntuación de acuerdo a su posición frente a la interrogante planteada. (Guil Bozal 2006, 84)

Adicionalmente, la recolección de datos se desarrollará a través del método de investigación cuantitativo, considerando la captación de información de datos

estadísticos, fuentes bibliográficas como libros, revistas, videos y demás; a través de los cuales se buscará responder a la problemática planteada y como consecuencia al tema de investigación.

Capítulo tercero

Análisis de resultados evaluación del desempeño y satisfacción laboral

El capítulo que se presenta a continuación, conjuga la exposición de los resultados obtenidos de las variables de evaluación del desempeño y satisfacción del personal de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, mismos que han sido obtenidos del archivo histórico documental que reposa en dicha empresa, así como de la aplicación de herramientas de investigación ejecutadas al personal, todo ello, a fin de determinar el estado en el que se encuentran las mencionadas variables.

Acera de la evaluación del desempeño, se realizará una breve exposición de los resultados generados en la aplicación de dichos procesos al personal, considerando los períodos 2015 y 2018, en los cuales se puede evidenciar la situación del desempeño laboral a través de un análisis comparativo de resultados, identificando con ello las falencias y las mejoras que se han desarrollado en los referidos períodos.

Respecto a la satisfacción laboral, se expondrá los resultados obtenidos del censo realizado al personal de la Subdirección Administrativa, los cuales permitirán determinar los índices de satisfacción laboral y los factores en los cuales se debe trabajar.

1. Resultados de la Evaluación del Desempeño Empresa Pública Metropolitana de Aseo.

En este acápite se realiza un breve análisis de las calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño período 2015 y 2018, para lo cual se ha selecciona al personal de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, que ejecutaba funciones en la antigua Coordinación Administrativa, actual Subdirección Administrativa.

Para el efecto se ha procedido a la recopilación de datos, formulario, bases y documentación histórica, que permitan evidenciar los parámetros sobre los cuales se ejecutaron dichos procesos, como una forma de determinar la distribución de cargos existentes en dichos períodos, así como los factores de medición que se contemplaron al momento de ejecutar la evaluación, constatando dentro de ello, la existencia o no de políticas o procedimientos claramente establecidos, que faciliten la verificación de resultados.

Todo esto, a fin de realizar un análisis comparativo de los resultados generados tanto en el período 2015 como en el período 2018, revisando con ello, el estado en el que

se encuentra el desempeño laboral del personal de la Subdirección Administrativa, así como de las calificaciones obtenidas en el cumplimiento de los factores de actividades y competencias, constatando si hubo un mejoramiento, se mantuvo o hubo una disminución en los resultados en dicho proceso.

1.1. Análisis de Resultados Evaluación del Desempeño Año 2015

Conforme lo señalado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas que en su parte pertinente establece la obligatoriedad de la ejecución de una Evaluación del desempeño periódica en todas y cada uno de las Empresas Públicas regidas bajo dicho instrumento legal, la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, en el mes de octubre 2015, inició el proceso de evaluación del desempeño del período 2014 – 2015.

Para lo cual, la Gerencia de Talento Humano, estableció un Manual para la aplicación de la evaluación del desempeño al personal administrativo, aprobado en el mes de septiembre de 2015, en este se establecieron los lineamientos sobre los cuales se ejecutaría dicho proceso, desarrollando un formulario impreso en el que se evaluaba: Competencias profesionales, desempeño en el trabajo y evaluación funcional, factores que, para la tabulación de datos se los denominó como: Cumplimiento de Metas Individuales, Competencias Técnicas y Competencias Organizacionales.

En el mencionado manual, se instauró la ponderación y valoración de subfactores de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 5
Ponderación de Subfactores

Ponderación (Puntos)	Calificación
10	Excelente
8	Muy bueno
6	Satisfactorio
4	Deficiente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Asimismo la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, para la Evaluación del Desempeño del personal administrativo, período 2014 – 2015, advirtió el agrupamiento de dicho personal en Cargos Tipo y Roles de ejecución, estableciendo la siguiente clasificación:

Tabla 6
Grupo de Cargos Tipo y Roles

Grupos y Roles	Concepto
Grupo A (Líderes)	Colaboradores/as de mandos medios, responsables por un grupo de trabajo, cuya gestión permite el establecimiento de metas individuales y competencias tanto organizacionales como gerenciales.
Grupo B (Analistas)	Colaboradores/as que realizan funciones de análisis y que la naturaleza de sus funciones permite el establecimiento de metas individuales y competencias tanto organizacionales como gerenciales.
Grupo C (Supervisores)	Colaboradores/as que realizan funciones de supervisión, análisis y que la naturaleza de sus funciones permite el establecimiento de metas individuales y competencias tanto organizacionales como gerenciales.
Grupo D (Asistentes/ Auxiliares)	Empleados que realizan funciones de apoyo a la gestión de los grupos mencionados anteriormente y que la naturaleza de sus funciones permite el establecimiento de metas individuales y competencias tanto organizacionales como gerenciales. Se incluye los cargos de Asistentes, Auxiliares y Secretarías.

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

En base a los grupos de cargos tipo, los factores a evaluar fueron ponderados de la siguiente manera:

- 30% para la evaluación por el cumplimiento de Metas Individuales
- 70% para la evaluación por cumplimiento de Competencias Técnicas y Organizacionales, divididas dichas competencias en porcentajes, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7

Grupos de cargos tipo

Grupo Tipo	Cumplimiento de Objetivos y Metas	Evaluación de Competencias		Total
		Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	
GRUPO A (Líderes)	30%	42%	28%	100%
GRUPO B (Analistas)	30%	38%	32%	100%
GRUPO C (Supervisores)	30%	34%	36%	100%
GRUPO D (Asistentes/Auxiliares)	30%	30%	40%	100%

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

El resultado final de la Evaluación del Desempeño considera una escala de calificación en base a la siguiente tabla:

Tabla 8

Ponderación de Resultado Finales

Resultado Final	Ponderación
91% a 100%	Excelente
81% a 90%	Muy bueno
71% a 80%	Satisfactorio
51% a 70%	Regular
Menos del 50%	Insuficiente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Con los antecedentes expuestos, a continuación se detallan las calificaciones obtenidas por el personal de la Subdirección Administrativa, que para el año 2015 se denominaba Coordinación Administrativa, dicha Coordinación se encontraba formando parte de la estructura orgánica de la Gerencia Administrativa Financiera.

Conforme los datos histórico recabados de EMASEO, el personal evaluado en el mes de octubre de 2015 que ejecutaba funciones en la citada Coordinación fue un total de 25 servidores/as, número sobre el cual se realizó nuestro análisis.

Tabla 9
Resultados Generales Evaluación del Desempeño período 01 de junio de 2014 hasta el 31 de mayo de 2015

Áreas	Cumplimiento Metas Individuales	Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	Calificación Final	Ponderación
	Grupos A, B, D	Grupo A,B,D	Grupo A,B,D		
Administración La Forestal	30,00%	30,00%	34,67%	94,67%	Excelente
Adquisiciones	26,88%	31,44%	32,27%	90,58%	Excelente
Gestión De Bienes	26,32%	27,95%	32,53%	86,80%	Muy Buena
Servicios Generales	28,30%	30,46%	33,65%	92,41%	Excelente
Gestión Vehicular	28,76%	32,48%	32,40%	93,64%	Excelente
Promedio Total				91,62%	Excelente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

De acuerdo a los datos expuestos en la Tabla 9, en esta se puede evidenciar las calificaciones obtenidas por cada una de las áreas de administrativas que formaban parte de la Coordinación Administrativa, en el período 2015.

En esta tabla se conjugan los valores porcentuales de acuerdo a los grupos de cargos tipo, distribuidos en los tres factores que se evalúa en el período 2015, esto es metas individuales, competencias técnicas y organizacionales, que se expresan en la calificación final obtenida por el personal de la Coordinación Administrativa, misma que a nivel general es igual a un promedio de calificación final, igual de 91,62, equivalente a Excelente, lo cual permite evidenciar que tanto las Metas individuales como las Competencias Técnicas y Organizacionales están siendo cumplidas.

A continuación se realiza un análisis detallado por cada uno de los factores evaluados:

1.1.1 Cumplimiento de Metas Individuales – Productividad

Tabla 10
Resultado cumplimiento de metas individuales

Áreas	Cumplimiento Metas Individuales	Resultado Final
Administración La Forestal	100%	Excelente
Adquisiciones	89,58%	Muy bueno
Gestión de Bienes	87,73%	Muy bueno
Servicios Generales	94,33%	Excelente
Gestión Vehicular	96,25%	Excelente
Total	93,58%	Excelente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

Conforme se desprende de la Tabla 10, en esta se detallan las calificaciones obtenidas respecto al cumplimiento de metas individuales, descritas por cada una de áreas que conforma la Coordinación Administrativa, de ello se desprende que a nivel general presentan un promedio de calificación igual a 93,58%, equivalente a Excelente, resultado positivo que permite corroborar que existe un alto cumplimiento y alcance de las metas y objetivos por parte de las áreas de dicha unidad.

Se puede evidenciar que el área de Gestión de Bienes y Adquisiciones presenta una calificación del 87,73% y 89,58%, respectivamente, igual a Muy Buena, siendo las calificaciones más bajas dentro de la ponderación de toda la Coordinación.

Para la presentación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño período 2015, referente a las competencia técnica y organizacionales, se procederá en el siguiente orden: a). Por área administrativas; y b) por grupos de cargos tipo.

1.1.2 Cumplimiento de Competencias Técnicas y Organizacionales por áreas de la Coordinación Administrativa

Tabla 11
Resultado cumplimiento competencias técnicas y organizacionales por áreas

Área	Competencias Técnicas		Competencias Organizacionales	
	Grupo A,B,D	Ponderación	Grupo A,B,D	Ponderación
Administración La Forestal	100,00%	Excelente	86,68%	Muy Buena
Adquisiciones	85,72%	Muy Buena	96,81%	Excelente
Gestión de Bienes	76,22%	Satisfactorio	97,61%	Excelente
Servicios Generales	83,05%	Muy Buena	84,14%	Muy Buena
Gestión Vehicular	88,57%	Muy Buena	97,21%	Excelente
Promedio	86,71%	Muy Buena	92,49%	Excelente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

De acuerdo a los datos expuestos en la Tabla 11, se puede evidenciar que el promedio del cumplimiento total referente a las Competencias Técnicas es igual 86,71, equivalente a Muy Buena, encontrándose dentro de las calificaciones más alta, la del área de la Administración la Forestal, siendo igual a 100%, equivalente a Excelente, mientras que la calificación más baja, corresponde al área de Gestión de Bienes con un cumplimiento de 76,22%, igual a Satisfactorio, efecto de lo cual se deberá tomar las medidas de acción pertinentes.

Asimismo en dicha Tabla, se puede visualizar que el promedio del cumplimiento total referente a Competencias Organizacionales es igual 92,49%, equivalente a Excelente, presentando dentro de las calificaciones más alta, la del área de la Gestión de Bienes, siendo igual a 97,61%, equivalente a Excelente, mientras que la calificación más baja, corresponde al área de Servicios Generales con un cumplimiento de 84,14%, igual a Muy Bueno, efecto de lo cual se deberá tomar las medidas de acción pertinentes.

1.1.3 Cumplimiento de Competencias Técnicas y Organizacionales por grupos de cargos tipos

Tabla 12
Resultado cumplimiento Competencias Técnicas

Grupos	Competencias Técnicas	Ponderación Final
Grupo A (Líderes)	85,33%	Muy bueno
Grupo B (Analistas)	93,00%	Excelente
Grupo D (Asistentes/Auxiliares)	91,94%	Excelente
Promedio	90,09%	Muy bueno

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

Conforme se desprende de la tabla 12, se puede visualizar los valores de cada una de las competencias técnicas por grupo de cargos tipo, los cuales dentro del promedio general, son iguales a 90,09% equivalentes a Muy Buena, encontrándose dentro de los rangos permitidos y que estarían sujetos de mejoras.

Asimismo el rango de mayor cumplimiento es el correspondiente al grupo B (Analistas) con una calificación de 93,00%, igual a Excelente y el resultados más bajo es el correspondiente al Grupo A (Líderes), igual a 85,33%, equivalente a Muy Buena, efecto de lo cual se deben tomar las medidas correctivas que fortalezcan dicho grupo.

Tabla 13
Resultado cumplimiento competencias organizacionales

Grupos	Competencias Organizacionales	Ponderación Final
Grupo A (Líderes)	86,67%	Muy bueno
Grupo B (Analistas)	91,66%	Excelente
Grupo D (Asistentes/Auxiliares)	87,41%	Muy bueno
Promedio	88,58%	Muy bueno

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

Los resultados que se exponen se desprende de cada una de las competencias organizacionales por grupo de cargos tipo, pudiéndose evidenciar que el promedio general, es igual a 88,58% equivalente a Muy Buena, encontrándose dentro de los rangos permitidos y que están sujetos de mejoras.

Se puede visualizar que el rango de mayor cumplimiento corresponde al Grupo B (Analistas), el cual presenta una calificación del 91,66%, equivalente a Excelente, y el resultado más bajo es el correspondiente al Grupo A (Líderes), mismo que presenta una calificación del 86.67%, equivalente a Muy Bueno, sujeto a las acciones de mejora pertinentes.

1.2. Análisis de Resultados Evaluación del Desempeño Año 2018

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo, en concordancia con lo señalado en la normativa legal vigente y de acuerdo a la autorización expresa del Sr. Gerente General, inicio el proceso de Evaluación del Desempeño 2018, mismo que fue ejecutado en enero del 2019.

Para ello, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Instructivo Evaluación del Desempeño, de diciembre de 2016, la autora de la presente investigación en conjunto con el área de Tecnologías de la información y comunicaciones de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, procedieron a desarrollar e implementar el sistema informático de evaluación del desempeño, módulo 1, el cual se puso en producción en enero 2019, con la ejecución de la evaluación del desempeño período 2018.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño 2018, se enfocó en obtener resultados reales sobre el desempeño del personal, propendiendo a evidenciar el estado real de la empresa y con ello establecer el diseños de planes de capacitación y/o entrenamiento,

reclasificaciones de puestos, planes de carrera, renovación de contratos, promociones, entre otros.

Para ello, de acuerdo a la metodología determinada en el Instructivo Evaluación del Desempeño, se mantuvieron los grupos ocupacionales establecidos para la evaluación del desempeño período 2015, aumentando a estos, únicamente el grupo ocupacional “Operativo”, conforme se muestra a continuación:

- Operativo
- Auxiliares
- Asistentes
- Supervisores
- Analistas
- Líderes

Para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño período 2018, se estableció una escala de puntos y pesos de valoración que englobaron factores como: Actividades Esenciales del Puesto, Competencias Institucionales, Competencias de Gestión y Competencias Técnicas, clasificadas por grupos ocupacionales, cargos, puntos y pesos de medición, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 14
Puntuación por Peso / Puntos

	Operativos/ Conductores	Auxiliares/ Apoyo	Asistentes	Supervisores	Analistas	Líderes
Actividades Esenciales del Puesto	65%	65%	45%	45%	50%	55%
Competencias Institucionales	20%	20%	20%	25%	15%	20%
Competencias de Gestión	15%	15%	15%	15%	15%	10%
Competencias de Técnicas			20%	15%	20%	15%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: EMASEO EP (2016).

Elaboración: Propia

Asimismo, dentro del Instructivo de Evaluación del Desempeño se estableció el diccionario de Competencias por grupos ocupacionales, el cual que fue utilizado en la

mencionada evaluación y que se detalla a continuación, puntualizando en este los tipo de competencias y el nivel de cada una de ellas:

Tabla 15
Diccionario de Competencias

Tipo de Competencia	Nivel de Competencias
Competencias de Gestión	Asertividad / Firmeza
	Comprensión organizativa
	Desarrollo de personas
	Dirección de personas
	Disciplina laboral
	Dominio técnico
	Evaluación de sistemas organizacionales
	Flexibilidad
	Identificación y solución de problemas
	Identificación con la organización
	Impacto e influencia
	Iniciativa
	Instrucción
	Liderazgo
	Monitoreo y control
	Negociación
	Organización de información
	Pensamiento analítico
	Planificación
	Pro actividad
	Toma de decisiones
Competencias Institucionales	Compromiso
	Integridad
	Orientación al servicio
	Trabajo en equipo
Competencias Técnicas Genéricas	Administración pública
	Conocimiento de procesos administrativos y operacionales
	Conocimiento de procesos administrativos, técnicos y operacionales
	Conocimiento de procesos operacionales
	Conocimientos de procesos administrativos
	Disposición al Aprendizaje
	Normativa Laboral
	Procesos de Comunicación

Fuente: EMASEO EP (2016).

Elaboración: Propia

De la misma manera en dicho instrumento legal, se establecieron las escalas de valoración para los resultados finales, teniendo una ponderación por calificación de la siguiente manera:

Tabla 16
Ponderación de Resultado Finales

Resultado Final	Ponderación
90,50% a 100%	Excelente
80,50% a 90,40%	Muy bueno
70,50% a 80,40%	Satisfactorio
60,50% a 70,40%	Regular o Deficiente
Igual o Inferior al 60,40%	Insuficiente o Inaceptable

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Es pertinente señalar que para la ejecución de la Evaluación del Desempeño 2018, de la Empresa Metropolitana de Aseo, la Dirección Administrativa y de Talento Humano, mediante MEMORANDO CIRCULAR No. 2364 –DRAT-2018, emitió las políticas internas a ser consideradas por todo el personal en dicho proceso, esto fue tanto para evaluadores como para evaluados, tomando en cuenta que el personal a ser evaluado debía estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses, para el caso de personal nuevo, se consideraron como parte de la evaluación del desempeño, los resultados obtenidos en la evaluación del período de prueba.

Con los antecedentes expuestos, se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño 2018, efectuada al personal de la Subdirección Administrativa, tomando como base un total de 54 empleados que a enero de 2019, estuvieron ejecutando funciones en dicha Subdirección, y que se encontraban dentro de las políticas establecida por la Unidad de Administración de Talento Humano, número total sobre el cual se procedió a realizar el presente análisis.

Cabe mencionar que la Subdirección Administrativa, forma parte de la estructura orgánica de la Dirección Administrativa y de Talento Humano, y se encuentra compuesta por tres áreas: Adquisiciones, Gestión de Bienes y Servicios Generales y Gestión vehicular.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño período 2018, mismos que serán presentados en el siguiente orden:

- 1). Resultados totales de la evaluación del desempeño por áreas administrativas
- 2). Resultados del cumplimiento por factor de competencias
- 3). Resultados del cumplimiento de actividades por áreas administrativas

1.2.1 Resultados Totales por áreas administrativas

Tabla 17
**Resultados totales por áreas administrativas
Evaluación del desempeño período 2018**

Unidad	No. de evaluados	Promedio por unidad	Ponderación de resultados
Adquisiciones	4	98,09%	Excelente
Gestión de bienes	13	98,16%	Excelente
Servicios generales y gestión vehicular	37	94,95%	Excelente
Promedio		97,06	Excelente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

En la Tabla 17, se puede evidenciar las calificaciones totales obtenidas por el personal de las áreas de Adquisiciones, Gestión de Bienes y Servicios Generales y Gestión Vehicular, pertenecientes a la Subdirección Administrativa, en la cual se conjugan los valores porcentuales de las calificaciones finales obtenidas de las sumatoria del cumplimiento de los factores: actividades, competencias institucionales, competencias de gestión y competencia técnicas; evaluados en el sistema informático desarrollado de acuerdo con los pesos y valores establecidos en el Instructivo Evaluación del Desempeño, expuestos en los párrafos que anteceden.

De ello se desprende, un rango de calificación promedio de todo el personal de la Subdirección Administrativa dentro de la Evaluación del Desempeño período 2018, igual a 97,06, equivalente a Excelente, permitiéndose evidenciar que tanto el cumplimiento de metas individuales, como el de competencias, fueron alcanzadas dentro de una ponderación de Excelente.

1.2.2 Cumplimiento por factor de Competencias

Tabla 18
Promedio de ponderación por factores de competencias

Tipos de Competencias	Nivel de Competencias	Promedio por Competencias	Ponderación
Competencias Institucionales	Orientación al servicio	97,96%	Excelente
	Compromiso	98,61%	Excelente
	Integridad	100,00%	Excelente
	Trabajo en equipo	80,39%	Satisfactorio
Promedio		94,38	Excelente
Competencias de Gestión	Organización de Información	86,36%	Muy Buena
	Pro actividad	90,63%	Muy Buena
	Flexibilidad	100,00%	Excelente
	Disciplina Laboral	94,83%	Excelente
	Impacto e influencia	100,00%	Excelente
	Liderazgo	100,00%	Excelente
	Planificación	100,00%	Excelente
	Desarrollo de personas	100,00%	Excelente
	Identificación y Solución de problemas	100,00%	Excelente
	Dominio Técnico	100,00%	Excelente
	Pensamiento Analítico	100,00%	Excelente
	Iniciativa	91,67%	Excelente
Promedio		96,96%	Excelente
Competencias Técnicas	Administración Pública	100,00%	Excelente
	Conocimientos de procesos administrativos, técnicos y operacionales	99,07%	Excelente
	Disposición al aprendizaje	100,00%	Excelente
	Conocimientos de procesos administrativos	100,00%	Excelente
	Normativa Laboral	100,00%	Excelente
	Conocimientos de procesos operacionales	86,36%	Muy Buena
	Procesos de comunicación	100,00%	Excelente
Promedio		97,92	Excelente
Total General		96,78	Excelente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

Conforme se expone en la tabla que antecede, se puede visualizar las calificaciones y ponderaciones obtenidas por el personal de la Subdirección Administrativa en relación al cumplimiento del tipo y nivel de competencias que contempla la evaluación del desempeño, presentando un promedio de valoración por competencia igual a: Competencias Institucionales 94,38%, Competencias de Gestión 96,96%, Competencias

Técnicas 97,92, siendo equivalentes a Excelente, es decir se puede evidenciar que el personal de la Subdirección Administrativa cumple con los factores y competencias requeridos para su puesto de trabajo, tanto es así, que en valor general del cumplimiento de Competencias presenta una calificación total promedio de 96,78, igual a Excelente.

Sin embargo de lo expuesto se debe tomar en cuenta que dentro de la Competencia Institucional, el factor de trabajo en equipo, presente una calificación de 80,39%, equivalente a Satisfactorio, es por tanto que se deberá trabajar en este componente a fin de fortalecer su cumplimiento.

En relación a los resultados respecto del cumplimiento de las competencias por áreas administrativas, de estos se desprende el siguiente detalle:

Tabla 19
Tipo de Competencias distribuidas por Áreas

Área	Competencias de Gestión	Competencias Institucionales	Competencias Técnicas	Ponderación
Adquisiciones	96,67%	98,44%	100%	Excelente
Gestión de Bienes	98,68%	98,86%	95,83%	Excelente
Servicios Generales y Gestión vehicular	95,63%	95,90%	99,02%	Excelente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

Como se puede visualizar, las calificaciones y ponderaciones obtenidas por el personal de la Subdirección Administrativa por áreas, respecto al cumplimiento de las diferentes competencias evaluadas en el período 2018, se presentaron en promedio de la siguiente manera: en el área de Adquisiciones: Competencias de Gestión 96,67%, Competencias Institucionales 98,44%, Competencias Técnicas 100%, siendo equivalentes a Excelente; en el área de Gestión de Bienes: Competencias de Gestión 98,68%, Competencias Institucionales 98,86%, Competencias Técnicas 95,83%, siendo equivalentes a Excelente; y en el área de Servicios Generales y Gestión vehicular: Competencias de Gestión 95,63%, Competencias Institucionales 95,90%, Competencias Técnicas 99,02%, equivalentes a Excelente

Con lo expuesto, se puede evidenciar que el personal de la Subdirección Administrativa cumple con los factores y tipos de competencias requeridos en su puesto de trabajo.

1.2.3 Cumplimiento de las Actividades por áreas administrativas

Tabla 20
Resultado Promedio cumplimiento actividades por áreas

Área	Cantidad	Calificación Actividades	Ponderación
Adquisiciones	4	97,85%	Excelente
Gestión de Bienes	13	90,19%	Muy Buena
Servicios Generales y Gestión Vehicular	37	90,34%	Muy Buena
Promedio		92,79%	Excelente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

Conforme se desprende de la tabla 20, la valoración obtenida en el cumplimiento de las actividades por cada una de las áreas de la Subdirección Administrativa, es igual a un promedio general de 92,79, equivalente a Excelente, siendo la calificaciones más alta la alcanzada por el área de Adquisiciones, igual a 97,85%, equivalente a Excelente, mientras que la calificación más baja, corresponde al área de Gestión de Bienes con un cumplimiento de 90,19%, igual a Muy Bueno, considerándose dentro de las medidas de correctivas pertinentes.

1.3. Análisis de Resultados Evaluación del Desempeño Año 2015 versus Resultados Evaluación del Desempeño Año 2018.

Para el presente análisis se ha tomado en consideración los datos más relevantes que se desprenden de los resultados obtenidos en los procesos de Evaluación del Desempeño, ejecutados al personal de la Coordinación Administrativa y Subdirección Administrativa en los años 2015 y 2018, respectivamente.

Tabla 21
Comparación Resultados Evaluación del Desempeño

Resultados Evaluación del Desempeño Año 2015			Resultados Evaluación del Desempeño Año 2018		
Factores de Medición	Valoración	Ponderación	Factores de Medición	Valoración	Ponderación
Calificación Final Eval. Desempeño	91,62%	Excelente	Calificación Final Eval. Desempeño	97,06%	Excelente
Cumplimiento Actividades	93,58%	Excelente	Cumplimiento Actividades	92,79%	Excelente
Competencias Técnicas por área	86,71%	Muy Buena	Competencias Técnicas por área	98,28%	Excelente
Competencias Organizacionales por área	92,49%	Excelente	Competencias Institucionales por áreas	97,73	Excelente
			Competencias de Gestión por áreas	96,99	Excelente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Propia

- La calificación final entre las dos Evaluaciones del Desempeño a nivel general se mantuvieron en Excelente, subiendo en porcentaje en el año 2018.
- El cumplimiento de metas y objetivos se mantuvo con una ponderación de Excelente tanto en el año 2015 y 2018, sin embargo en el porcentaje promedio de desempeño correspondiente al período 2018, existió una leve baja.
- El cumplimiento por Competencias Técnicas por área en promedio general ha tenido un crecimiento en el año 2018, pasando en el período 2015 de 86,71%, Muy Buena a una valoración de 98,28%, equivalente a Excelente.
- El cumplimiento por Competencias Organizacionales evaluadas en el año 2015 versus las Competencias Institucionales que serían sus pares en el 2018, presentan en promedio general un crecimiento en el año 2018, pasando de una valoración de 92,49% a 97,73, sin embargo se mantuvieron en la ponderación de Excelente en ambos períodos.
- Es pertinente señalar que en la Evaluación del Desempeño período 2018, se midió la competencia de gestión, teniendo un resultado de 96,99, equivalente a Excelente, sin embargo dicha competencia no fue medida en el período 2015.

- Se debe manifestar además, que para la ejecución de la evaluación del desempeño período 2015, la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, únicamente contó con un resumido manual de aplicación para dicho proceso, en el cual, si bien se establecían los grupos de puestos a evaluar, las ponderaciones de calificación y los formularios a utilizarse, no se detallaba un diccionario de competencias por cargo, ni los niveles ni los tipos de parámetros a considerar, dirigiendo dicho manual exclusivamente al personal administrativo, situación diferente a la ocurrida en la evaluación del período 2018, en donde la empresa contó con un Instructivo que contemplaba un diccionario de competencias en donde se detallaba la medición de los tipos de competencias: Institucionales, Técnicas y de Gestión, así como sus niveles, desagregándolas por cargos y grupos ocasionales, estableciendo los pesos y ponderaciones por componentes, y definiendo el personal que ejecutaría los roles de evaluadores, debiendo señalarse que sobre la base de este instructivo, se desarrolló un sistema informático utilizado en la ejecución de la evaluación del desempeño del referido período.

Es por tanto, que la diferencia entre la evaluación del desempeño ejecutada en el período 2015 versus la realizada en el 2018, radicó en que en este último período (2018), la evaluación del desempeño contó con un instructivo más completo, el cual consideró un diccionario de competencias clasificado por grupos y cargos, así como con la implementación de un sistema informático de medición del desempeño, el cual se utilizó para la ejecución de dicha evaluación.

2. Resultados medición de la satisfacción laboral EMASEO

Para la realización de la presente investigación, se tomó como base el personal existente en la Subdirección Administrativa, es decir un total de 81 empleados, de los cuales se discriminó entre quienes cumplieron con la política establecida por la unidad de Administración de Talento Humano, misma que definió que para ser sujetos de la evaluación del desempeño del período 2018, el personal requería contar con al menos un tiempo mínimo de tres meses ejecutando funciones en el cargo, efecto de ello, un total de 54 servidores y trabajadores cumplieron con dicha condición, siendo tomados como población total para la presente investigación.

Es pertinente señalar que la Subdirección Administrativa, forma parte de la estructura orgánica de la Dirección Administrativa y de Talento Humano, y se encuentra compuesta por las áreas: Adquisiciones, Gestión de Bienes y Servicios Generales y Gestión vehicular, dentro de las cuales están distribuidos los 54 servidores y trabajadores que serán sujetos del estudio.

La técnica de investigación utilizada para el levantamiento de información de la población a consultar fue la técnica del Censo, tomando en consideración que este, recoge los datos de todo el universo a ser consultado, a diferencia de la encuesta que se centra en la delimitación de una muestra de todo el Universo.

Para la investigación de campo, se trabajó con el instrumento de investigación del Cuestionario, el cual estuvo compuesto por dieciocho preguntas, mismas que respondieron al método de la escala de Likert, toda vez que este se enfoca, en que todas las opciones a evaluar, sean medidas con el mismo peso, y que el censado o la persona consultada sea quien establezca la puntuación de acuerdo a su posición frente a la interrogante planteada. (Guil Bozal 2006, 84)

Dicho método utiliza una escala de valoración impar, definida por un rango del 1 al 5, mismo que para el presente censo se la estableció de acuerdo al siguiente detalle:

- Muy desacuerdo igual a 1 = 20%
- Desacuerdo igual a 2 = 40%
- Ni de acuerdo ni desacuerdo igual a 3 = 60%
- Algo de acuerdo igual a 4 = 80%
- Muy de acuerdo igual a 5 = 100%

Con base en lo expuesto, la presente investigación se procedió a ejecutar a un universo total de 54 empleados de la Subdirección Administrativa, quienes fueron evaluados dentro de período 2018. A continuación se exponen los resultados obtenidos y el análisis de los datos:

2.1. Índice de Satisfacción Laboral

A fin de establecer los rangos de medición mínimos y máximos, sobre los cuales se determinará el resultado de la aplicación del censo de satisfacción laboral, se procedió

a realizar el cálculo para la determinación el ancho de clase, tomando como límite inferior el número 18, el cual corresponde a la calificación mínima que podría arrojar el resultado del formulario de satisfacción, si este fuese evaluado en cada una de sus 18 preguntas con el valor de 1, tomando en consideración que 1 es la calificación mínima establecida en la escala de Likert, de la misma manera se procedió a definir el límite máximo del rango, multiplicando el valor de 5, establecido en la escala de Likert, por el total de las 18 preguntas.

Definidos los límites mínimo y máximos para la valoración de los rangos de calificación, a fin de determinar el ancho de clase de los rangos, se restó el límite superior (80) con el inferior (18), dando un resultado de 62, número sobre el cual se dividió para 5, en virtud de los 5 rangos de la escala Likert, dándonos como resultado 12,40, número que restado entre rangos, permite determinar los niveles de la escala de calificación, sobre los cuales se valorará las respuestas calificadas por el personal de la Subdirección Administrativa, todo ello a fin de determinar el grado de aceptación de la satisfacción laboral, de acuerdo a la escala de Likert. Lo expuesto se explica en la tabla que se detalla a continuación:

Tabla 22
Resultados por Rangos de Calificación

Resultados por Rangos de Calificación				
Criterio	Límite inferior	Límite Superior	Cantidad	%
Muy Desacuerdo	18	29	0	0,00%
Desacuerdo	30	42	2	3,70%
Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo	43	55	18	33,33%
Algo de Acuerdo	56	67	30	55,56%
Muy de Acuerdo	68	80	4	7,41%
Total			54	

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

Efecto de lo señalado, se puede evidenciar que de los 54 empleados censados, 30 de ello se encuentran Algo de Acuerdo con la satisfacción laboral, correspondiendo al 55.56% y 18 empleados se encuentran en el rango de Ni de acuerdo, ni desacuerdo,

siendo un 33.33%, por lo tanto, se puede concluir que más del 50% de los empleados consultado se encuentra satisfechos laboralmente.

El cálculo efectuado en los párrafos que anteceden, nos permiten definir el grado de satisfacción de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, mismos que se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 23
Promedios Generales

Área	Personas Censadas	Promedio	Porcentaje	Criterios
Gestión de Bienes	13	3,89	77,79%	Algo de acuerdo
Gestión de Adquisiciones	4	3,42	68,44%	Ni de acuerdo ni desacuerdo
Servicios Generales y Gestión Vehicular	37	3,55	70,95%	Algo de acuerdo
Promedio General	54	3,62	72,39%	Algo de acuerdo

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en el censo de Satisfacción Laboral realizada a 54 empleados, se puede evidenciar que en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral general se posiciona en 3,62, de la línea base, en relación a la escala de Likert que fue utilizada en la presente investigación, por tanto para la medición de valores, serán considerados como buenos aquellos que se encuentren en la escala de 4 y 5, por ser el inmediato superior siguiente de 3,62 y conforme a la ponderación porcentual de 72,39%, dentro de la comparación con el 100%.

Efecto de lo expuesto, se puede evidenciar que la satisfacción laboral dentro del personal de la Subdirección de Administrativa, es positiva, existiendo satisfacción laboral.

Los datos antes mencionados se tomarán como base para el análisis del grado de aceptación de los factores de satisfacción laboral.

Tabla 24
Resultados de Satisfacción Laboral del Universo Censado por Áreas

Área	No. Personas Censadas	Promedio	Porcentaje
Gestión de Bienes	13	3,89	77,79%
Gestión de Adquisiciones	4	3,42	68,44%
Servicios Generales y Gestión Vehicular	37	3,55	70,95%
Total	54	3,62	72,39%

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

Conforme los resultados obtenidos en el censo de Satisfacción Laboral realizada a 54 empleados de la Subdirección Administrativa, se puede evidenciar que en la Unidad de Gestión de Bienes existe satisfacción laboral, ya que dentro de la medición esta es igual a 3,89, presentando una ponderación porcentual del 77.79%, sobre el promedio general y que de acuerdo a la escala de Likert corresponde a Algo de Acuerdo por ser el inmediato superior.

Por lo tanto, se demuestra que en la unidad de Gestión de Bienes existe satisfacción laboral; sin embargo, no sucede lo mismo en las unidades de Gestión de Adquisiciones y Servicios Generales y Gestión Vehicular, que presentan un porcentaje de satisfacción de 68,44% y 70,95%, respectivamente, resultados por debajo del promedio de 3,62 y 72,39%, de la línea base del grado aceptación, en relación a la escala de Likert.

El resultado expuesto en la tabla que antecede, nos permite determinar el promedio de la satisfacción laboral en el área de la Subdirección Administrativa, desagregándose dichos valores de acuerdo al análisis que se presenta a continuación:

2.2. Análisis de resultados de la medición de la satisfacción laboral

A continuación se detallan los resultados obtenidos en el censo de satisfacción laboral efectuado al personal de la Subdirección Administrativa, mismos que se procederán a presentar de acuerdo al siguiente orden:

- 1). Promedios generales de satisfacción por componente

- 2). Relación de preguntas del formulario de satisfacción y componentes analizados con su promedio de Satisfacción
- 3). Resultados de satisfacción del universo censado por área y tiempo de servicio.
- 4). Promedio de satisfacción del universo censado por áreas y componente

Tabla 25
Promedios Generales de Satisfacción por Componente

Promedios Generales de satisfacción por componente		
Componente Analizado	Promedio	Porcentajes
Metas definidas y desafiantes	3,44	68,89%
Contenido y Características del Puesto	4,10	81,30%
Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	4,06	81,11%
Autonomía	3,65	72,96%
Supervisión y claridad de políticas	3,70	73,95%
Oportunidad de progreso y promoción	2,80	55,93%
Retroalimentación	3,46	69,26%
Remuneración y retribuciones	3,28	65,56%
Seguridad en el empleo	2,35	47,04%
Compañeros y relaciones humanas	4,28	85,56%
Reconocimiento de su trabajo	3,56	71,11%

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos y de acuerdo a los componentes analizados se puede evidenciar lo siguiente:

- En relación a: Contenido y Características del Puesto, Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Autonomía, Supervisión y claridad de políticas, Compañeros y relaciones humanas; los empleados han demostrado que tienen un alto grado de aceptación, ya que se cumple con dichos componentes dentro de la empresa, toda vez que presentan un rango entre 3,65 a 4,28, ubicándose por encima del promedio de satisfacción laboral general, y que de acuerdo a la escala de Likert corresponden a Algo de Acuerdo.
- Sin embargo, no ocurre lo mismo con las componentes: Metas definidas y desafiantes, Retroalimentación, Remuneración y Retribución, Reconocimiento de su trabajo, Oportunidad de progreso y promoción, Seguridad en el empleo, ya que dichos componentes presentan un rango de valoraciones entre 2,35 y 3,56, debajo del promedio de satisfacción laboral general, que de acuerdo a la escala de Likert

son iguales a Desacuerdo, pudiéndose deducir que el personal de la Subdirección Administrativa se encuentra en desacuerdo con dichos componentes y que estos muy posiblemente han sido generados por la ausencia de planes de reconocimiento, crecimiento y carrera, así como por la incertidumbre respecto a la estabilidad laboral.

Tabla 26

Tabla de relación entre las preguntas del formulario de satisfacción laboral y los componentes analizados

Componente Analizado	Pregunta Del Formulario	Promedio	Porcentaje
Metas definidas y desafiantes	3. Mi trabajo no es monótono, pues es variado en actividades y objetivos.	3,5	70,00%
Contenido y Características del Puesto	4. Conozco dónde termina mi trabajo y mis responsabilidades.	4,19	83,70%
Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	5. El trabajo que realizo es muy importante y tiene un impacto sustancial.	4,02	80,37%
Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	6. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad e importancia.	4,09	81,82%
Autonomía	7. Siento que tengo autonomía en mi trabajo.	3,65	72,96%
Supervisión y claridad de políticas	8. Existe una supervisión adecuada por mi jefe y mis superiores.	3,43	68,52%
Supervisión y claridad de políticas	9. Hay claridad en las políticas de la empresa.	3,59	71,85%
Metas definidas y desafiantes	10. Las metas están bien definidas y son desafiantes.	3,39	67,78%
Oportunidad de progreso y promoción	11. Tengo oportunidades de progreso y promoción.	2,8	55,93%
Retroalimentación	12. Recibo retroalimentación con respecto al trabajo que realizo.	3,46	69,26%
Remuneración y retribuciones	13. Me siento a gusto con mi remuneración y mis retribuciones.	3,28	65,56%
Seguridad en el empleo	14. Siento que no corro riesgo de perder mi empleo.	2,35	47,04%
Compañeros y relaciones humanas	15. Tengo una buena relación con compañeros de trabajo.	4,52	90,13%
Supervisión y claridad de políticas	16. Tengo una buena relación con mis superiores.	4,07	81,48%
Compañeros y relaciones humanas	17. Tengo una buena relación con mis colaboradores.	4,04	80,74%
Reconocimiento de su trabajo	18. Siento que mi trabajo es reconocido y valorado.	3,56	71,11%
Promedio		3,62	72,39%

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos y de acuerdo a las preguntas formuladas se puede evidenciar lo siguiente:

- Mi trabajo no es monótono, pues es variado en actividades y objetivos. Ante esto los empleados han demostrado una imparcialidad, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 3,50 y conforme a la ponderación porcentual sobre el 100% corresponde al 70,00%; lo que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general y que de acuerdo a la escala de Likert corresponden a Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo, sin embargo se ubica por debajo del 3,62, pudiéndose concluir que están en desacuerdo.
- Conozco dónde termina mi trabajo y mis responsabilidades. Ante esto los empleados han demostrado que tienen conocimiento de las responsabilidades y características de su puesto pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 4,19 y porcentualmente es el 83,70%; lo que está por encima del promedio de satisfacción laboral, por lo cual se concluye que están de acuerdo.
- El trabajo que realizo es muy importante y tiene un impacto sustancial. Ante esto los empleados han demostrado que tienen claro el impacto que genera su trabajo, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 4,02 y porcentualmente es el 80,37%; lo que está por encima del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están de acuerdo.
- Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad e importancia. Ante esto los empleados han demostrado que tienen claro su nivel de responsabilidad e importancia que tiene su trabajo, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 4,09 y porcentualmente es el 81.82%; lo que está por encima del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están de acuerdo.
- Siento que tengo autonomía en mi trabajo. Ante esto los empleados han demostrado que cuentan con autonomía en su trabajo, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 3,65 y porcentualmente es el 72,96%; lo que está por encima del promedio de satisfacción, por lo cual se concluye que están de acuerdo.

- Existe una supervisión adecuada por mi jefe y mis superiores. Ante esto los empleados han demostrado imparcialidad, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 3,43 y porcentualmente es el 68,52%; lo que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están en desacuerdo.
- Hay claridad en las políticas de la empresa. Ante esto los empleados han demostrado imparcialidad, lo que podría demostrar tal vez que no existe claridad en las políticas de la empresa, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 3,59 y porcentualmente es el 71,85%; lo que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están en desacuerdo.
- Las metas están bien definidas y son desafiantes. Ante esto los empleados han demostrado imparcialidad, lo que podría demostrar tal vez que las metas no están claras y no son desafiantes, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 3,39 y porcentualmente es el 67,78%; lo que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están en desacuerdo.
- Tengo oportunidades de progreso y promoción. Ante esto los empleados han demostrado imparcialidad, lo que podría demostrar tal vez que no existen oportunidades de crecimiento en la Empresa, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 2,80 y porcentualmente es el 55,93%; lo que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están en desacuerdo.
- Recibo retroalimentación con respecto al trabajo que realizo. Ante esto los empleados han demostrado imparcialidad, lo que podría demostrar que no existe la suficiente retroalimentación del trabajo realizado, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 3,46 y porcentualmente es el 69,26%; lo que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se puede concluir que están en desacuerdo.
- Me siento a gusto con mi remuneración y mis retribuciones. Ante esto los empleados han demostrado imparcialidad, lo que podría demostrar que no están conformes con su remuneración y retribuciones, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 3,28 y porcentualmente es el 65,56%; lo

que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están en desacuerdo.

- Siento que no corro riesgo de perder mi empleo, ante esto los empleados han demostrado que no existe estabilidad laboral en la Empresa, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 2,35 y porcentualmente es el 47,04%; lo que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están en desacuerdo.
- Tengo una buena relación con compañeros de trabajo. Ante esto, los empleados han demostrado que existe compañerismo en la empresa, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 4,52 y porcentualmente es el 90,13%; lo que está por encima del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se puede concluir que están de acuerdo.
- Tengo una buena relación con mis superiores. Ante esto, los empleados han demostrado que existen buenas relaciones con sus jefes inmediatos, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 4,07 y porcentualmente es el 81,48%; lo que está por encima del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se puede concluir que están de acuerdo.
- Tengo una buena relación con mis colaboradores. Ante esto, los empleados han demostrado que existen buenas relaciones con sus colaboradores, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 4,04 y porcentualmente es el 80,74%; lo que está por encima del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se concluye que están de acuerdo.
- Siento que mi trabajo es reconocido y valorado. Ante esto los empleados han demostrado imparcialidad, lo que podría demostrar que el trabajo no es reconocido ni valorado, pues en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral es de 3,56 y porcentualmente es el 71,11%; lo que está por debajo del promedio de satisfacción laboral general, por lo cual se puede concluir que no están de acuerdo.

Tabla 27
Resultados de la Satisfacción Laboral del universo censado por área y tiempo de permanencia en la Empresa

Áreas	Tiempo de permanencia en la Empresa	Cantidad	Promedio	Porcentaje
Gestión de Bienes	Menos de 4 años	8	3,96	79,22%
	De 4 a 6 años	3	3,88	77,50%
	De 6 a 8 años	2	3,63	72,50%
	Promedio Total	13	3,89	77,79%
Gestión de Adquisiciones	Menos de 4 años	1	2,69	53,75%
	De 4 a 6 años	2	4,00	80,00%
	De 6 a 8 años	1	3,00	60,00%
	Promedio Total	4	3,42	68,44%
Servicios Generales y Gestión Vehicular	Menos de 4 años	17	3,71	74,26%
	De 4 a 6 años	11	3,35	66,93%
	De 6 a 8 años	3	2,88	57,50%
	Más de 8 años	6	3,78	75,63%
	Promedio Total	37	3,55	70,95%

Fuente: Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

De los 54 empleados censados, 13 pertenecen a la unidad de Gestión de Bienes, los cuales tienen un rango de aceptación a la satisfacción laboral entre 3,63 y 3,96 dentro del rango de tiempo de servicio de menos de 4 años a más de 8 años, por lo cual se puede evidenciar que en dicha área existe satisfacción laboral en todo el personal.

En la unidad de Gestión de Adquisiciones, no ocurre lo mismo ya que a nivel general la aceptación de la satisfacción laboral está por debajo de la base de 3,62, por lo cual se puede deducir que no existe satisfacción laboral en dicha área, sin embargo, a pesar de ello se puede evidenciar que el personal de 4 a 6 años de servicio si existe una aceptación igual a 4, es decir sobre la base de 3,62, lo que permite concluir que en dicho personal existe satisfacción laboral.

En la unidad de Servicios Generales y Gestión Vehicular, se puede visualizar que el grado general de aceptación a la satisfacción laboral está por debajo de la base de 3,62, por lo cual se puede deducir que no existe satisfacción laboral en dicha unidad, sin embargo, a pesar de ello se puede evidenciar que únicamente el personal con menos de 4 años y el con más de 8 años de servicio, señalan que existe satisfacción laboral, toda vez que sus resultados se ubican en un rango de 3,71 a 3,78, valores sobre la base de 3,62; el resto de empleados se mantienen imparciales, demostrando su falta de interés en lo que hacen.

Tabla 28
Promedio de Satisfacción del Universo Censado por Áreas y Componente

Componente Analizado	Gestión de Bienes		Gestión de Adquisiciones		Servicios Generales y Gestión Vehicular	
Metas definidas y desafiantes	3,77	75,38%	3,00	60,00%	3,38	67,57%
Contenido y Características del Puesto	4,15	83,08%	4,00	80,00%	4,22	84,32%
Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	3,77	75,38%	3,38	67,50%	4,23	84,59%
Autonomía	3,92	78,46%	2,75	55,00%	3,65	72,97%
Supervisión y claridad de políticas	4,21	84,10%	4,08	81,67%	3,48	69,55%
Oportunidad de progreso y promoción	3,69	73,85%	2,00	40,00%	2,57	51,35%
Retroalimentación	3,62	72,31%	3,00	60,00%	3,46	69,19%
Remuneración y retribuciones	3,77	75,38%	3,5	70,00%	3,08	61,62%
Seguridad en el empleo	3,08	61,54%	2,25	45,00%	2,11	42,16%
Compañeros y relaciones humanas	4,27	85,38%	4,13	82,50%	4,3	85,95%
Reconocimiento de su trabajo	3,77	75,38%	4,00	80,00%	3,43	68,65%

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos y de acuerdo a los componentes analizados se puede evidenciar lo siguiente:

- En la unidad de Gestión de Bienes, se tiene un alto grado de aceptación en relación a los componentes de: Metas definidas y desafiantes, Contenido y Características del Puesto, Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Autonomía, Supervisión y claridad de políticas, Oportunidad de progreso y promoción, Retroalimentación, Remuneración y retribuciones, Compañeros y relaciones humanas, Reconocimiento de su trabajo, toda vez que presenta un rango de valoración de 3,62 a 4,27, por encima del promedio de satisfacción laboral general, y que de acuerdo a la escala de Likert corresponden a Algo de Acuerdo, concluyendo que existe aceptación para dichos componentes.

- Sin embargo, no sucede lo mismo con el componente de Seguridad en el empleo, el cual presenta un grado de aceptación de 3,08, por debajo del promedio de satisfacción laboral general, lo que da a conocer que no existe estabilidad laboral en el área de Gestión de Bienes.
- En la unidad de Adquisiciones, se tiene un alto grado de aceptación en relación a los componentes de: Contenido y Características del Puesto, Supervisión y claridad de políticas, Compañeros y relaciones humanas y Reconocimiento de su trabajo, toda vez que presenta un rango de valoración de 4,00 a 4,13, por encima del promedio de satisfacción laboral general, y que de acuerdo a la escala de Likert corresponden a Algo de Acuerdo, concluyendo que existe aceptación para dichos componentes.
- Sin embargo, no sucede lo mismo con los componente de Metas definidas y desafiantes, Oportunidad de progreso y promoción, Retroalimentación, Remuneración y retribuciones, Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Autonomía, Seguridad en el empleo, el cual presenta un rango de aceptación de 2,00 a 3,50, por debajo del promedio de satisfacción laboral general, lo que da a conocer que en dicha área el personal no tiene claro el conocimiento de sus actividades, metas y objetivos, siente que no tiene un plan de carrera o sucesión, que no existen procedimientos de transferencia de conocimientos, que el trabajo que realizan no es bien remunerado, que su trabajo no tienen un alto grado de relevancia ni autonomía en sus procesos, y que existe inestabilidad laboral en el área, efecto de lo cual se concluye que el personal de dicha área se encuentra en desacuerdo con más del 63% de los componentes de la satisfacción laboral.
- .En la unidad de Servicios General y Gestión Vehicular, se tiene un alto grado de aceptación en relación a los componentes de: Contenido y Características, Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Autonomía, y Compañeros y relaciones humanas, toda vez que presenta un rango de valoración de 3,65 a 4,30, por encima del promedio de satisfacción laboral general, y que de acuerdo a la escala de Likert corresponden a Algo de Acuerdo, concluyendo que existe aceptación para dichos componentes.

- Sin embargo, no sucede lo mismo con los componente de Metas definidas y desafiantes, Supervisión y claridad de políticas, Oportunidad de progreso y promoción, Retroalimentación, Remuneración y retribuciones, Seguridad en el empleo, Reconocimiento de su trabajo, toda vez que presenta un rango de aceptación de 2,11 a 3,28, por debajo del promedio de satisfacción laboral general, lo que da a conocer que en dicha área el personal siente que no tiene apoyo en sus jefes inmediatos y que los procedimientos y las políticas no están claras, que no tiene un plan de carrera o sucesión que les permita ascender, que no existen procedimientos de transferencia de conocimientos e información, que el trabajo que realizan no es bien remunerado, que existe inestabilidad laboral en el área y que sus trabajo no es valorado, efecto de lo cual se concluye que el personal del área de Servicios Generales y Gestión vehicular, se encuentra en desacuerdo con más del 63% de los componentes de la satisfacción laboral al igual que el área de Adquisiciones.

Tabla 29
Promedio de Satisfacción del Universo Censado por Áreas y Componente

Componente Analizado	Gestión de Bienes					
	Menos de 4 años	%	4 a 6 años	%	6 a 8 años	%
Metas definidas y desafiantes	3,81	76,25%	3,67	73,33%	3,75	75,00%
Contenido y Características del Puesto	4,00	80,00%	4,67	93,33%	4,00	80,00%
Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	3,94	78,75%	3,50	70,00%	3,50	70,00%
Autonomía	3,75	75,00%	3,67	73,33%	5,00	100,00%
Supervisión y claridad de políticas	4,25	85,00%	4,33	86,67%	3,83	76,67%
Oportunidad de progreso y promoción	3,75	75,00%	3,33	66,67%	4,00	80,00%
Retroalimentación	3,63	72,50%	3,67	73,33%	3,50	70,00%
Remuneración y retribuciones	4,25	85,00%	3,67	73,33%	2,00	40,00%
Seguridad en el empleo	2,63	52,50%	3,33	66,67%	4,50	90,00%
Compañeros y relaciones humanas	4,50	90,00%	4,17	83,33%	3,50	70,00%
Reconocimiento de su trabajo	4,13	82,50%	4,00	80,00%	2,00	40,00%

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos y de acuerdo a los componentes analizados en la unidad de Gestión de Bienes se puede evidenciar lo siguiente:

- En el rango de Menos de 4 años, existe un grado de aceptación del 90% de los componentes de la satisfacción laboral, sin embargo se puede apreciar que están en desacuerdo con la seguridad en el empleo, toda vez que presentan una valoración del 2,63, por debajo del promedio de satisfacción laboral general, concluyendo que en dicha área existe inestabilidad laboral y posiblemente altos niveles de rotación.
- En el rango de 4 a 6 años, existe un grado de aceptación del 71% de los componentes de la satisfacción laboral, sin embargo se puede apreciar que dicho personal está en desacuerdo con los componentes de: Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Oportunidad de progreso y promoción y Seguridad en el empleo, toda vez que presentan un rango de valoración de 3,33 a 3,50, por debajo del promedio de satisfacción laboral general, concluyendo que en dicha área el personal no tiene claro los procesos establecidos, ni hasta donde llegan sus responsabilidades, que no existe planes de carrera o sucesión, y existe inestabilidad laboral y posiblemente altos niveles de rotación.
- En el rango de 6 a 8 años, existe un grado de aceptación del 54% de los componentes de la satisfacción laboral, sin embargo se puede apreciar que dicho personal está en desacuerdo con los componentes de: Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Retroalimentación, Remuneración y retribuciones, Compañeros y relaciones humanas y Reconocimiento de su trabajo, toda vez que presentan un rango de valoración entre 2,00 y 3,50, valores por debajo del promedio de satisfacción laboral general, concluyendo que en dicha área el personal no tiene claro los procesos establecidos ni hasta donde llegan sus responsabilidades, que no existen procesos de transferencia de conocimientos, que su remuneración no es acorde a la actividad que realizan, que no tiene una buena relación con los compañeros de trabajo, y que sus actividades no son valoradas ni reconocidas.

Tabla 30
Promedio de Satisfacción del Universo Censado por Áreas y Componente

Componente Analizado	Gestión de Adquisiciones					
	Menos de 4 años	%	4 a 6 años	%	6 a 8 años	%
Metas definidas y desafiantes	2,50	50,00%	3,50	70,00%	2,50	50,00%
Contenido y Características del Puesto	2,00	40,00%	4,50	90,00%	5,00	100,00%
Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	1,50	30,00%	4,50	90,00%	3,00	60,00%
Autonomía	1,00	20,00%	4,00	80,00%	2,00	40,00%
Supervisión y claridad de políticas	3,33	66,67%	4,50	90,00%	4,00	80,00%
Oportunidad de progreso y promoción	1,00	20,00%	3,00	60,00%	1,00	20,00%
Retroalimentación	1,00	20,00%	3,50	70,00%	4,00	80,00%
Remuneración y retribuciones	4,00	80,00%	4,00	80,00%	2,00	40,00%
Seguridad en el empleo	2,00	40,00%	2,50	50,00%	2,00	40,00%
Compañeros y relaciones humanas	4,50	90,00%	4,25	85,00%	3,50	70,00%
Reconocimiento de su trabajo	5,00	100,00 %	4,50	90,00%	2,00	40,00%

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos y de acuerdo a los componentes analizados en la unidad de Gestión de Adquisiciones se puede evidenciar lo siguiente:

- En el rango de Menos de 4 años, existe un grado de aceptación de 27% de los componentes de la satisfacción laboral, es decir son muy pocos los componentes de satisfacción laboral con los que el personal de dicha área se encuentran de acuerdo, esto se corrobora con el hecho de que existe un 72% de componentes de satisfacción con los que están en desacuerdo, mismo que se encuentran en un rango de 1 a 3,33, muy por debajo de la media de 3,62, establecida, siendo estos componentes: Metas definidas y desafiantes, Contenido y Características del Puesto, Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Autonomía, Supervisión y claridad de políticas, Oportunidad de progreso y promoción, Retroalimentación y Seguridad en el empleo, lo que da a conocer que no existe

niveles de responsabilidad, conocimiento de las funciones del puestos, plan de carrera o sucesión y que no existe liderazgo y supervisión en dicha área.

- En el rango de 4 a 6 años, existe un grado de aceptación del 63% de los componentes de la satisfacción laboral, sin embargo se puede apreciar que dicho personal está en desacuerdo con los componentes de: Metas definidas y desafiantes, Oportunidad de progreso y promoción, Retroalimentación y Seguridad en el empleo, toda vez que presentan un rango de valoración de 2,50 a 3,50, muy por debajo del promedio de satisfacción laboral general, concluyendo que en dicha área el personal no tiene claro los procesos, las metas y objetivos a ejecutar, que no existe planes de carrera o sucesión, que no hay procesos de transferencia de conocimiento, ni existe estabilidad laboral y que posiblemente hayas altos niveles de rotación.
- En el rango de 6 a 8 años, existe un grado de aceptación de 27% de los componentes de la satisfacción laboral, es decir son muy pocos los componentes de satisfacción laboral con los que el personal de dicha área se encuentran de acuerdo, esto se corrobora con el hecho de que existe un 72% de componentes de satisfacción con los que están en desacuerdo, mismo que se encuentran en un rango de 1,00 a 3,50, muy por debajo de la media de 3,62, establecida, siendo estos componentes: Metas definidas y desafiantes, Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Autonomía, Oportunidad de progreso y promoción, Remuneración y retribuciones, Seguridad en el empleo, Compañeros y relaciones humanas, y Reconocimiento de su trabajo, dando a conocer que no existen metas bien definidas en el personal, ni el grado de importancia en el trabajo, que no hay un plan de carrera o sucesión, que la remuneración no está acorde con las actividades que realizan, esto se genera toda vez que el personal no sabe hasta llegan sus responsabilidades, ni cuál es el reconocimiento que van a obtener de estas.

Tabla 31
Promedio de Satisfacción del Universo Censado por Áreas y Componente

Componente Analizado	Servicios Generales y Gestión Vehicular							
	Menos 4 años	%	4 a 6 años	%	6 a 8 años	%	Más de 8 años	%
Metas definidas y desafiantes	3,50	70,00%	3,32	66,36%	2,33	46,67%	3,67	73,33%
Contenido y Características del Puesto	4,47	89,41%	3,82	76,36%	4,00	80,00%	4,33	86,67%
Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	4,44	88,82%	3,91	78,18%	3,67	73,33%	4,50	90,00%
Autonomía	3,65	72,94%	3,55	70,91%	3,00	60,00%	4,17	83,33%
Supervisión y claridad de políticas	3,96	79,22%	2,97	59,39%	2,89	57,78%	3,33	66,67%
Oportunidad de progreso y promoción	2,71	54,12%	2,18	43,64%	1,33	26,67%	3,50	70,00%
Retroalimentación	3,41	68,24%	3,55	70,91%	3,67	73,33%	3,33	66,67%
Remuneración y retribuciones	3,24	64,71%	3,18	63,64%	2,00	40,00%	3,00	60,00%
Seguridad en el empleo	2,18	43,53%	1,91	38,18%	1,00	20,00%	2,83	56,67%
Compañeros y relaciones humanas	4,18	83,53%	4,32	86,36%	4,17	83,33%	4,67	93,33%
Reconocimiento de su trabajo	3,65	72,94%	3,36	67,27%	2,00	40,00%	3,67	73,33%

Fuente: Censo satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

De los resultados obtenidos y de acuerdo a los componentes analizados en la unidad de Servicios Generales y Gestión Vehicular se puede evidenciar lo siguiente:

- En el rango de Menos de 4 años, existe un grado de aceptación del 54% de los componentes de la satisfacción laboral, esto es un poco más del 50%, sin embargo se puede apreciar que dicho personal se encuentra en desacuerdo con los siguiente componentes: Metas definidas y desafiantes, Oportunidad de progreso y promoción, Retroalimentación, Remuneración y retribuciones, Seguridad en el empleo, toda vez que presentan un rango de valoración de 2,18 a 3,50, muy por debajo de la media y del promedio de satisfacción laboral general, concluyendo que el personal de esta área dando no tiene las metas bien definida, que no hay un plan de carrera o sucesión, que no existen proceso de transferencia de conocimientos, que la remuneración no está acorde con las actividades que

realizan, esto se genera toda vez que el personal no tiene sus metas claras, y que existe inestabilidad laboral.

- En el rango de 4 a 6 años, existe un grado de aceptación de 27% de los componentes de la satisfacción laboral, es decir son muy pocos los componentes de satisfacción laboral con los que el personal de dicha área se encuentran de acuerdo, esto se corrobora con el hecho de que existe un 72% de componentes de satisfacción con los que están en desacuerdo, mismo que se encuentran en un rango de 1,91 a 3,55, muy por debajo de la media de 3,62, establecida, siendo estos componentes: Metas definidas y desafiantes, Autonomía, Supervisión y claridad de políticas, Oportunidad de progreso y promoción, Retroalimentación, Remuneración y retribuciones, Seguridad en el empleo, Reconocimiento de su trabajo, pudiéndose concluir que no existen metas bien definidas en el personal ni autonomía en el mismo, que no existe líderes que guíen en los procesos ni políticas claras, que no hay un plan de carrera o sucesión, que no existen procesos de transferencia de conocimientos, que la remuneración no está acorde con las actividades que realizan, que no existe estabilidad en el trabajo y que no hay un valoración del trabajo como tal en el empleado.
- En el rango de 6 a 8 años, existe un grado de aceptación del 54% de los componentes de la satisfacción laboral, sin embargo se puede apreciar que dicho personal está en desacuerdo con los componentes de: Supervisión y claridad en las políticas, Oportunidad de progreso y promoción, Retroalimentación, Remuneración y retribuciones, y Seguridad en el empleo; toda vez que presentan un rango de valoración entre 2,83 y 3,50, valores por debajo del promedio de satisfacción laboral general, concluyendo que en dicha área no hay un liderazgo definido, que no existen procesos de transferencia de conocimientos, que su remuneración no es acorde a la actividad que realizan, que no hay un plan de carrera o sucesión, y no existe estabilidad en su puesto de trabajo.

Capítulo cuarto

Correlación de resultados entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral

Una vez analizados los resultados de la evaluación del desempeño, ejecutados al personal de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, así como los resultados del nivel de satisfacción laboral ejecutado, se procede a presentar los cálculos estadísticos y análisis que se efectuaron con las variables antes citadas, a fin de determinar si existe correlación entre la evaluación del desempeño 2018 y los factores de la satisfacción laboral.

Para la identificación del nivel de satisfacción laboral, se escogió 11 factores de satisfacción laboral, mismos que estuvieron inmersos en el cuestionario de preguntas aplicado al universo consultado.

Los datos de la evaluación del desempeño período 2018, ejecutada en el mes de enero de 2019, a utilizar en el presente análisis, fueron proporcionados de la base de datos que se genera del sistema informático de Evaluación del Desempeño, sistema que fue desarrollado e implementado en su primer módulo por la Autora de la presente investigación, con el apoyo del área de Tecnologías de la Información de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo.

Respecto a la correlación del variables, García (1994, 310), señala que es el estudio que permite determinar el nivel en que una variable va a influir en otra, de manera directa o indirecta.

Para el análisis de datos se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, toda vez que dicha herramienta permite medir el nivel de relación de dos variables, cuando estas son de carácter cuantitativo.

En la interpretación de resultados se utilizó el siguiente rango de valoración, a fin de determinar si existe correlación entre las variables:

Tabla 32
Rango de Valoración

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (Suárez 2011, párr. 3)

Elaboración: (Suárez 2011, párr. 3)

1. Cálculo y análisis de datos con el coeficiente de correlación de Karl Pearson.

Para el análisis y cálculo de datos, se ha utilizado la fórmula establecida por Karl Pearson, misma que se detalla a continuación:

$$\text{Fórmula de coeficiente de correlación: } r = \frac{\delta xy}{\delta x \cdot \delta y}$$

$$\text{Covarianza: } \sigma_{xy} = \frac{\sum x_i \cdot y_i}{n} - \bar{x} \cdot \bar{y}$$

$$\text{Desviaciones típicas: } \delta y = \sqrt{\frac{\sum y_i^2}{n} - (\bar{y})^2}$$

$$\delta x = \sqrt{\frac{\sum x_i^2}{n} - (\bar{x})^2}$$

Efecto de ello, se ha procedido a definir las variables a correlacionar conforme el siguiente detalle:

X = resultados de la evaluación del desempeño 2018

Y = resultados factores de satisfacción laboral

Una vez establecidas las variables a correlacionar, de acuerdo a la fórmula establecida, se ha procedido a verificar la existencia de correlación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral:

Tabla 33

Factores

Factores	Media
X = Resultado total evaluación del desempeño	97,06
Y = Resultado total satisfacción laboral	72,39

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 34

Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Satisfacción laboral	0,2408	Correlación positiva baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,2408, mismo que conforme al rango de valoración, corresponde a una correlación positiva baja, efecto de lo cual se puede evidenciar que existe relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, sin embargo al ser baja, es posible que incidan otras variables en esta relación.

1.2. Factores de la satisfacción laboral y su correlación

A continuación, se presenta el resultado de la correlación de las variables de satisfacción laboral y los resultados de la evaluación de desempeño, tanto en términos numéricos como cualitativos.

Tabla 35
Coefficiente de Correlación por factores

Factores de Satisfacción	Coefficiente de Correlación	Significado
Metas definidas y desafiantes	0,2378	Correlación positiva baja
Contenido y Características del Puesto	0,1301	Correlación positiva muy baja
Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	0,2221	Correlación positiva baja
Autonomía	0,0710	Correlación positiva muy baja
Supervisión y claridad de políticas	0,3602	Correlación positiva baja
Oportunidad de progreso y promoción	0,2312	Correlación positiva baja
Retroalimentación	-0,1109	Correlación negativa muy baja
Remuneración y retribuciones	0,0646	Correlación positiva muy baja
Seguridad en el empleo	0,161	Correlación positiva muy baja
Compañeros y relaciones humanas	0,1183	Correlación positiva muy baja
Reconocimiento de su trabajo	0,2717	Correlación positiva baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Como se puede observar existe un alta grado de correlación entre los factores de la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño, toda vez que ocho de ellos, es decir un 72%, presentan un rango de correlación entre 0,1301 y 0,3602, catalogados en entre correlación positiva baja y Correlación positiva muy baja, valores que se acercan a 1, sin embargo se observa que el que mayor índice de correlación se presenta en el componente de supervisión y claridad de políticas.

A continuación se procede a analizar cada uno de los factores expuestos:

1.2.1. Relación entre el factor metas definidas y desafiantes y los resultados de la evaluación del desempeño 2018

Tabla 36
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Metas definidas y desafiantes	3,38

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 37
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Metas definidas y desafiantes	0,2378	Correlación positiva baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,2378, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva baja, efecto de lo cual se concluye que existe relación entre el factor de metas definidas y desafiantes con el desempeño del trabajador, toda vez que dicho valor se acerca a 1.

1.2.2. Relación entre el factor contenido y características del puesto y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 38
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Contenido y características del puesto	4,18

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 39
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Contenido y características del puesto	0,1301	Correlación positiva muy baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,1301, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva muy baja, efecto de lo cual se concluye que si bien el resultado es bajo, no deja de existir relación entre el factor contenido y características del puesto con el desempeño del trabajador, toda vez que dicho valor se acerca a 1.

1.2.3. Relación entre el factor nivel de responsabilidad e importancia del trabajo y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 40
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	4,18

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 41
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo	0,2221	Correlación positiva baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,2221, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva baja, efecto de lo cual se concluye que existe relación entre el factor de nivel de responsabilidad e importancia del trabajo con el desempeño laboral, toda vez que dicho valor se acerca a 1.

1.2.4. Relación entre el factor autonomía y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 42
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Autonomía	3,64

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 43
Coeficiente de Correlación

Variables	Coeficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Autonomía	0,0710	Correlación positiva muy baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,0710, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva muy baja, sin embargo por su cercanía a cero, se podría deducir que el factor autonomía no tiene mucha relación con el desempeño del trabajador.

1.2.5. Relación entre el factor supervisión y claridad de políticas y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 44
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Supervisión y claridad de políticas	3,59

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 45
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Supervisión y claridad de políticas	0,3602	Correlación positiva baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,3602, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva baja, efecto de lo cual se concluye que existe relación entre el factor de supervisión y claridad de políticas con el desempeño del trabajador, toda vez que dicho valor se acerca a 1.

1.2.6. Relación entre el factor oportunidad de progreso y promoción y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 46
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Oportunidad de progreso y promoción	2,79

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 47
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Oportunidad de progreso y promoción	0,2312	Correlación positiva baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,2312, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva baja, efecto de lo cual se concluye que existe relación entre el factor oportunidad de progreso y promoción con el desempeño del trabajador, toda vez que dicho valor se acerca a 1.

1.2.7. Relación entre el factor retroalimentación y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 48
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Retroalimentación	3,46

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 49
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Retroalimentación	-0,1109	Correlación negativa muy baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a -0,1109, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación negativa muy baja o inversa, efecto de lo cual se concluye que existe relación entre el factor de retroalimentación con el desempeño del trabajador, aunque de manera indirecta.

1.2.8. Relación entre el factor remuneración y retribuciones y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 50
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Remuneración y retribuciones	3,27

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 51
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Remuneración y retribuciones	0,0646	Correlación positiva muy baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,0646, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva muy baja, sin embargo, por su cercanía a cero, se podría deducir que el factor remuneración y retribuciones no tiene mucha relación con el desempeño del trabajador.

1.2.9. Relación entre el factor seguridad en el empleo y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 52
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Seguridad en el empleo	2,35

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 53
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Seguridad en el empleo	0,1610	Correlación positiva muy baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,1610, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva muy baja, efecto de lo cual se concluye que, si bien el resultado es bajo, no deja de existir relación entre el factor seguridad en el empleo con el desempeño del trabajador, toda vez que dicho valor se acerca a 1.

1.2.10. Relación entre el factor compañeros y relaciones humanas y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 54
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Compañeros y relaciones humanas	4,03

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 55
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Compañeros y relaciones humanas	0,1183	Correlación positiva muy baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,1183, correspondiente a una correlación positiva muy baja, efecto de lo cual se concluye que, si bien el resultado es bajo, no deja de existir relación entre el compañeros y relaciones humanas con el desempeño del trabajador, toda vez que dicho valor se acerca a 1.

1.2.11. Relación entre el factor reconocimiento de su trabajo y los resultados de la evaluación del desempeño 2018.

Tabla 56
Factores

Factores	Media
X = Resultado evaluación del desempeño	96,06
Y = Reconocimiento de su trabajo	3,55

Fuente: Emaseo, Censo satisfacción laboral

Elaboración: Propia

Tabla 57
Coefficiente de Correlación

Variables	Coefficiente de Correlación	Significado
Evaluación del desempeño vs. Reconocimiento de su trabajo	0,2717	Correlación positiva muy baja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación, es igual a 0,2717, mismo que conforme se desprende del rango de valoración, corresponde a una correlación positiva baja, efecto de lo cual se concluye que existe relación entre el factor de reconocimiento de su trabajo con el desempeño del trabajador.

2. Plan de mejoramiento del desempeño laboral:

Una vez expuestos los resultados de la presente investigación, a continuación se detalla la propuesta de plan de mejoramiento al desempeño laboral para la Empresa Pública Metropolitana de Aseo:

2.1. Objetivo.-

Mitigar los índices de insatisfacción laboral en el personal, a través de la incorporación de planes, programas y proyectos que reconozcan el desempeño del trabajador.

2.2. Desarrollo.-

Para la propuesta se ha tomado en cuenta los factores de satisfacción laboral que presentan índices bajos o decrecientes, en los cuales el personal de la Subdirección Administrativa ha mencionado que no está de acuerdo. Es por tanto, que se establecerá una medida de acción por cada factor de insatisfacción, los cuales podrán ser ejecutados a corto, medio y largo plazo. A continuación se detallan:

Tabla 58
Medida de acción para mejora del desempeño “Trabajemos juntos”

Factor	Índice	Medida de acción
Metas definidas y desafiantes	3,50%	Trabajemos juntos
Período de ejecución:	Anual	
La primera semana del mes de enero de cada año, se establecerá y ejecutará el programa trabajemos juntos, el cual consiste en realizar talleres entre la Dirección de planificación, la Subdirección Administrativa y el personal de dicha área, a fin de socializar con los trabajadores, las actividades y competencias establecidas en cada puesto de trabajo, de acuerdo al manual de puestos, a fin de que sobre la base de dicho conocimiento el trabajador junto con su jefe inmediata en dichos talleres proceda a levantar sus indicadores de gestión y las metas a ser evaluadas al final de año.		

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 59
Medida de acción para mejora del desempeño “La Ruta de la Basura”

Factor	Índice	Medida de acción
Retroalimentación	3,46%	"La Ruta de la Basura"
Período de ejecución:	Mensual	
Este programa consistirá en realizar un proceso de inducción, por todas y cada una de las áreas de la empresa, a fin de que el empleado tenga conocimiento de todos y cada uno de los procesos que se involucran en el tratamiento de la basura, para ello se realizará visitas de campo, guiadas por personal técnico.		

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 60
Medida de acción al plan de desempeño “Promoción y sucesión”

Factor	Índice	Medida de acción
Oportunidad de progreso y promoción	2,30%	"Promoción y sucesión"
Período de ejecución:	Semestral	
Se ejecutarán programas de team building, mentoring y coaching, a fin de ir desarrollando las habilidades y destrezas del empleado, mismas que irán fortalecimiento el desempeño del trabajador, formándolo para que pueda acceder a cargos de mayor jerarquía en los procesos de promoción y sucesión.		

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 61

Medida de acción al plan de desempeño “Concursos de méritos y oposición”

Factor	Índice	Medida de acción
Seguridad en el empleo	2,35%	"Concursos de Méritos y Oposición"
Período de ejecución:	Al menos 1 al año	
Propender al desarrollo y ejecución de concursos de méritos y oposición, de acuerdo a lo señalado en la normativa legal vigente, a fin de mitigar la insatisfacción laboral referente a la seguridad en el empleo.		

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 62

Medida de acción al plan de desempeño programa “Te reconozco”

Factor	Índice	Medida de acción
Reconocimiento de su trabajo	3,56%	Programa "Te reconozco"
Período de ejecución:	Mensual	

El cual consiste en el reconocimiento que ejecutará la empresa al mejor empleado, mismo que se lo realizará a través de un diploma y de la colocación de su fotografía en un espacio visible del área, para ello se tomará en cuenta el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, así como los resultados obtenidos en las calificaciones de la evaluación del desempeño, siendo seleccionados los más altos puntajes.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Conclusiones

La presente investigación, ha sido el resultado del análisis teórico práctico ejecutado a fin de establecer la existencia de relación entre la Evaluación del Desempeño 2018, ejecutada a la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP, y la Satisfacción laboral, para de ello, se procedió a la revisión de varios autores que a través de teorías establecieron la conceptualización de la evaluación, desempeño, competencias laborales, satisfacción laboral y los componentes de la satisfacción laboral, apoyando así, con el sustento teórico del presente estudio.

Asimismo, se contempló el análisis de los resultados generados por las evaluaciones del desempeño 2015 y 2018, como una forma de comparar si existió una mejora, se mantuvo o hubo algún decrecimiento en los resultados de dicha evaluación realizada al personal de la citada Subdirección.

Como una forma de determinar el grado de satisfacción laboral en la Subdirección Administrativa, se ejecutó a través de un cuestionario de dieciocho preguntas, un censo al personal de dicha área, datos que sirvieron de insumos para la correlación de variables entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral.

Efecto de lo expuesto se puede concluir que una vez ejecutado el análisis de las variables y sus factores, Si existe relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral.

Una vez realizada la comparación entre la evaluación del desempeño período 2015 y 2018, de esta se desprende que, a nivel del promedio general, existió un crecimiento favorable en el desempeño del período 2018 respecto del 2015, mejorando el desempeño laboral en el año 2018.

En el período 2018, la Empresa Pública Metropolitana de Aseo mejoró su proceso de evaluación del desempeño, implementando un sistema informático que permite el almacenamiento y digitalización de datos, lo que no ocurría en el año 2015, en el cual se utilizaba un formulario básico, es pertinente señalar que dicho sistema se encuentra habilitado en su primera de fase de implementación.

En el período 2018, si bien existió un cumplimiento de metas y objetivos equivalente a Excelente, porcentualmente hubo un decrecimiento en el cumplimiento de este factor, por parte del personal de la Subdirección Administrativa, versus el cumplimiento del período 2015.

En el período 2018, versus el período 2015, existió un crecimiento en el cumplimiento de las competencias técnicas e institucionales, esta última par de las competencias Organizacionales medidas en el año 2015, pasando de un cumplimiento de Muy Buena a Excelente.

Es importante mencionar que en promedio existe satisfacción laboral en el personal de la Subdirección Administrativa, toda vez que en promedio el grado de aceptación a la satisfacción laboral general se posesiona en 3,62, de la línea base, en relación a la escala de Likert, considerada buena por ser inmediato superior a 4, equivalente a Algo de acuerdo.

Se puede concluir que a pesar de que en el área de Adquisiciones de la Subdirección Administrativa los índices de satisfacción son bajos, estos no influyen en el cumplimiento de sus actividades, toda vez que la calificación obtenida en la evaluación del desempeño 2018, es la más alta de entre las tres áreas, siendo esta igual a Excelente.

Referente a los datos del área de Gestión de Bienes se puede manifestar que a pesar de que no existe satisfacción laboral en dicha área, el cumplimiento de sus actividades se mantiene en el rango de Muy Buena.

Es pertinente señalar que por rangos de edades en el área de Adquisiciones el personal en el rango de 4 a 6 años se encuentra satisfecha laboralmente, en el área de Servicios Generales y Gestión vehicular, el personal satisfecho se encuentra en los rangos de menos de 4 años y más de 8 años, mientras que en el área de Gestión de Bienes todo el personal se encuentra satisfecho laboralmente.

Se puede concluir además, que el rango de diferencia entre los porcentajes de cumplimiento de la evaluación del desempeño período 2015 y período 2018, no son muy amplios, ni representan grandes diferencias, presumiblemente por existir la influencia de factores subjetivos que pudieron incidir al momento de ejecutar las diferentes evaluaciones del desempeño.

Se puede concluir además que dentro de los factores con niveles bajos de satisfacción laboral se encuentran: Metas definidas y desafiantes, Remuneración y retribuciones, Reconocimiento de su trabajo, Retroalimentación, este último da indicios de que si bien la evaluación del desempeño se está ejecutando en la Subdirección Administrativa, los procesos de retroalimentación son escasos o inexistentes.

Se debe mencionar que los factores en donde el personal se encuentra más insatisfecho son en los componentes de oportunidad de progreso y promoción, así como

en el de seguridad en el empleo, dando a conocer de igual manera que no existen planes de carrera y sucesión, así como la existencia de inestabilidad laboral en la Empresa.

Respecto a la correlación de variables se puede concluir que los factores de: Metas definidas y desafiantes, Nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, Supervisión y claridad de políticas, Oportunidad de progreso y promoción y Reconocimiento de su trabajo, son los componentes que más alto índice de correlación tiene con la evaluación del desempeño, toda vez que presentan un rango entre 0,222 y 0,360, en relación a uno.

Los factores de metas definidas y desafiantes, así como de oportunidad de progreso y promoción tienen correlación con la evaluación del desempeño, el personal de la Subdirección Administrativa no se encuentra satisfecho laboralmente con ellos.

Los factores de: contenido y características del puesto, Seguridad en el empleo y Compañeros y relaciones humanas tienen una baja correlación con la evaluación del desempeño, toda vez que presentan un rango entre 0,118 y 0,161.

Se debe señalar que los factores de Autonomía, Remuneración y retribuciones, de acuerdo al coeficiente de correlación, no tiene relación con la evaluación del desempeño, toda vez que presentan un rango entre 0,064 y 0,071, cercano a cero.

Los datos arrojados por el coeficiente de correlación el factor de retroalimentación presentan una correlación indirecta con la Evaluación del Desempeño.

Recomendaciones

Con los hallazgos expuestos, una vez dados a conocer los resultados se recomienda:

Establecer un procedimiento claro para la ejecución de la evaluación del desempeño, el cual contemple las siguientes etapas: establecimiento del cronograma de evaluación del desempeño, definición de indicadores de gestión y metas para la evaluación del desempeño, difusión del programa de evaluación, entrenamiento a evaluadores y evaluados, entrevistas de evaluación con el personal, retroalimentación y seguimiento cada tres meses una vez ejecutada la evaluación del desempeño.

Ligar los resultados de evaluación de desempeño al plan de capacitación, a fin de fortalecer las competencias y mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo.

Actualizar el Instructivo Evaluación del Desempeño existente, ajustándolo a los niveles y grupos ocupacionales existentes en la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, así como socializar el mismo con todo el personal, a fin de que tengan conocimiento de todo el proceso.

Socializar con el personal el procedimiento a seguir para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, haciéndolo partícipe de dicho proceso, desde su inicio, esto es, desde la definición de los indicadores y metas que serán calificados, así como el período en el cual se realizará dicha evaluación, fortaleciendo con ello la falencia de insatisfacción laboral que se presenta en el factor de metas definidas y desafiantes.

Implementar el plan de mejora para el desempeño laboral sugerido en la presente tesis, el cual se sugiere sea liderado por el área de Recursos Humanos y los líderes de la Subdirección Administrativa de EMASEO.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. 2006. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha Alicia. 2007. *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amorós, Eduardo. 2007. *Comportamiento Organizacional, En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque: EUMED.
- Alvarado Valencia, José Andrés y Juan José Obagi Araujo. 2008. *Fundamentos de Inferencia Estadística*, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ayala Villegas, Sabino. 2004. *Proceso de evaluación del recurso humano*. Universidad Nacional de San Martín. España: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Berger, Kathleen. 2007. *Psicología del Desarrollo: Infancia y Adolescencia*. Séptima. Madrid: Médica Panamericana.
- Bernal Torres, César Augusto. 2006. *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, 2da, ed. México: Pearson Educación.
- Borda Pérez, Mariela, Rafael Tuesca Molina, Edgar Navarro Lechuga. 2018. *Métodos cuantitativos Herramientas para la investigación en salud*. 4ta. ed. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Borrego del Pino, Silvia. 2008. *Revista digital innovación y experiencias educativas, Población y Muestra*. Córdoba: https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_12/SILVIA_BORREGO_1.pdf.
- Chávez Ferrer, Jessica Virginia y Johana Villalobos de Valdez. 2009. *Clima organizacional, desempeño y satisfacción laboral en el grupo comunicacional Teleuno*. Tesis - Universidad Rafael Urdaneta.
- Chiang Vega, Margarita, José Martín, Antonio Núñez. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión del Talento Humano*. Tercera. México D.F: Mc Graw Hill Educación.

- Davis, Keith y Jhon W. Newstrom. 2002. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Ecuador. *La Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. Registro Oficial Suplemento 48, 16 de octubre de 2009.
- Ecuador. *Ordenanza Metropolitana No. 0309*. Registro Oficial No. 186, 05 de mayo de 2010.
- Ecuador EMASEO EP. *Resolución del Directorio No. 57, Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP*. 02 de marzo de 2012.
- Ecuador EMASEO EP. *Resolución del Directorio No. 17-DE-2010, Estatuto de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo*, 25 de junio de 2010.
- Ecuador EMASEO EP. *Instructivo para la Evaluación del Desempeño*. Código GAT-GTH-MPP-02-I05 Versión 1.0. diciembre 2016.
- EMASEO EP. 2018. *Distributivo de Nómina de Personal*. Quito
- García, Víctor. 1994. *Problemas y métodos de investigación en educación personalizada*. Madrid: Ediciones RIALP S.A
- Garza Mercado, Ario. 2007. *Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de Ciencias Sociales y Humanidades*. 7ma. ed. México: el Colegio de México.
- González Ariza, Ángel León. 2006. *Métodos de evaluación basados en competencias*. 22ª. ed. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- González Hernández, Gabriel. 2012. *Evaluación del desempeño*. Guatemala: Ensayo - Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- González, José Luis. 1993. *Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales*. Vol. 18. Bilbao: Universidad de Deusto. <http://www.digitaliapublishing.com/a/18049/>.
- Guil Bozal, Manuel. 2006. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*. No. 5. Universidad Pablo de Olavide. Anduli
- HayGroup. 2006. *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Thomson Aranzadi
- Hernández Velesmoro, Santos Samuel. 2017. *Las competencias laborales de los servidores públicos del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico INGEMMET*. Tesis de la Universidad César Vallejo.
- Juárez-Adauta, Salvador. 2012. *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. Vol. 50, 3. Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. 2006. *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lombardo, Michael y Eichinger, Robert. 1996. *The career architect development planner*. Minneapolis: Lominger.
- Lominger International. 2008. *The Leadership Architect Factor and Cluster Sort Cards*. Minneapolis: A Korn Ferry Company.
- Lombardo, Michael M y Eichinger, Robert W. 2009. *For Your Improvement FYI*. Minneapolis: Korn/Ferry.
- Lusthaus, Charles, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Garden, y George Plinio Montalván. 2002. *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Maslow, Abraham H. 2016. *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairós, S.A.
- Newstrom, John W. 2003. *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Oltra Comorera, Víctor, M. Pilar Curós Vilà, Christian A. Díaz Cuevas, Juan C. Rodríguez-Serrano, Rosa Teba Nuez, Jorge Tejero Lorenzo. 2005. *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- Pérez Montejo, Anna. 2009. *Evaluación del Desempeño Laboral*, México: Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. UPIICSA XVII, VII.
- Robbins, Stephen y Timothy Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*. 3ª. ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, Juan Carlos. 2004. *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Rubió, Tomás. 2016. *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro. Versión Ebook.
- Salkind, Neil J. 1999. *Métodos de Investigación*, 3era. ed. México: Pearson Prentice Hall
- Suárez Ibújes, Mario Orlando. 2011. *Coeficiente de correlación de Karl Pearson*.
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/766>
- Zapata, Lelia. 2012. *Comunicación interna y Maslow en Talentos Reunidos*.
<https://talentosreunidos.com/2012/11/12/comunicacion-interna-y-maslow/>

Anexos

Anexo 1: Detalle Normativo Empresa Pública Metropolitana de Aseo

1.1. Ley Orgánica de Empresas Públicas – LOEP

La Ley Orgánica de Empresas Publicas, LOEP (EC 2009) regula a empresas públicas como EMASEO EP; por ello, se expone a continuación los aspectos relacionados con evaluación del desempeño de los servidores públicos.

En el Art. 20, sobre los “Principios que orientan la administración del Talento Humano de las empresas públicas” señala que los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas se han de basar en principios. El numeral 5 de estos principios expone (EC 2009, Art. 20):

[Se realizará] Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que este responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas.

El Artículo 30 (EC 2009, Art. 30) expresa, en las “Normas generales para la regulación de condiciones de trabajo con servidores de carrera y obreros” lo siguiente:

En la relación de trabajo entre los servidores de carrera sujetos a esta Ley y los obreros, se observarán las siguientes normas: 1. Cualquier incremento salarial se efectuará exclusivamente previa evaluación del desempeño realizada por la administración de la empresa con el apoyo de firmas externas especializadas y en consideración de la capacidad económica de la empresa. Queda prohibido el otorgamiento o mantenimiento de bonos ayudas, sobresueldos o estímulos otorgados por la celebración de fechas conmemorativas, años de servicio o cualquier otro hecho que no sea exclusivamente el desempeño.

Como se puede verificar, la LOEP exige una evaluación periódica del desempeño de su personal, con el fin de que se cumplan las metas y objetivos de la empresa pública. Esto implica verificar el cumplimiento de los cargos, pero también el diseñar y ofrecer sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano. En concordancia con esta ley, la el Reglamento interno de la EMASEO EP presenta características que se exponen en el siguiente acápite.

1.2. Reglamento Interno de Talento Humano

El Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP (EMASEO EP 2012, cap. VI), en cuanto a la evaluación del desempeño, exhorta la realización de una evaluación por competencias y resultados, que mida y estimule la gestión del talento humano; fije objetivos, metas e indicadores. Este reglamento promueve una alineación con la Planificación Estratégica de la Empresa, los planes de trabajo, y el POA. También menciona el cumplimiento de los puestos por competencias y, finalmente, declara que el objetivo de esta evaluación es el desarrollo profesional y que su realización sirve para: ascensos, promociones y reconocimientos o cesación. La concesión de estímulos se hace según la Ley. A continuación, se presentan los detalles técnicos del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP.

En el “Capítulo VI. Del subsistema de evaluación del desempeño” se indica el siguiente objetivo específico de la evaluación del desempeño (EMASEO EP 2012, cap. VI):

Art. 42.- Objetivo Específico. La evaluación del desempeño por competencias y resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión del talento humano en la Empresa, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores de logro alineados a la Planificación Estratégica de la Empresa, Planes de trabajo, POA, así como fijar una política de desarrollo en la carrera institucional sobre la base del Manual de Descripción de Puestos por Competencias.

Luego en el Art. 43 se propone una escala de calificaciones, que es el resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones (EMASEO EP 2012, cap. VI):

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Satisfactorio
- d) Regular
- e) Insuficiente

En el Art. 44, se detallan los objetivos de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño de las y los servidores de la Empresa tiene como objetivos el desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores y servidoras de la Empresa y el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad de la Empresa, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. La evaluación del desempeño servirá de base para: a) Ascenso o cesación; b) Concesión de otros estímulos que contemple la Ley y este Reglamento. (EMASEO EP 2012, cap. VI).

En el Art. 45 se detallan los efectos de la evaluación:

La evaluación del desempeño deberá estar acorde a las políticas, metodología y etapas de aplicación, que determine la Empresa.

La servidora o servidor de la Empresa que obtuviere por efectos de la evaluación de desempeño, la calificación de insuficiente, será separado de su puesto, siguiendo el procedimiento de separación del cargo establecido en este reglamento, conforme la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

La servidora y servidor de la Empresa que obtuviere la calificación de regular será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a la separación de supuesto, siguiendo el procedimiento de separación del cargo establecido en este reglamento, conforme la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La servidora o servidor calificado como excelente o muy bueno, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño.

Será de responsabilidad de la Gerencia de Gestión del Talento Humano presentar los resultados de la evaluación del desempeño de los servidores y servidoras de la empresa, dentro de los 30 días siguientes de practicada, al Gerente o Gerenta General recomendando las acciones a seguir (EMASEO EP 2012, cap. VI).

Con respecto a la periodicidad de la evaluación, el Art. 46 indica:

La evaluación del desempeño programada y por resultados es un proceso permanente, las y los responsables de unidades, áreas o procesos deberán computar las valoraciones de los indicadores de gestión en los períodos que determine la Empresa, según el requerimiento del plan operativo institucional, como mecanismo de retroalimentación y mejoramiento continuo del servidor, la evaluación del desempeño se efectuará una vez al año, dentro de los meses de enero y febrero, que corresponderá al año inmediatamente anterior. (EMASEO EP 2012, cap. VI).

En cuanto al procedimiento, el Art. 47 indica:

La evaluación del desempeño es una técnica programada y continua basada en la comparación de los resultados alcanzados con los esperados, en función de las metas, objetivos e indicadores alineados con la Planificación Estratégica, Planes Operativos

Anuales de la Empresa, de los procesos internos y de los ocupantes de los puestos. los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma Integral y complementaria que permitan obtener índices de eficiencia y eficacia: a) Perspectiva institucional; b) Perspectiva del usuario externo; c) Perspectiva de los procesos internos; d) Perspectiva del Talento Humano (EMASEO EP 2012, cap. VI).

Con respecto a las responsabilidades de la gerencia de gestión del Talento Humano, el Art. 48 indica:

Sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías establecidas, la Gerencia de Gestión del Talento Humano, tendrá la responsabilidad de asesorará cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de los servidores, servidoras, obreros y obreras, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la Empresa: deberá además presentar el informe del resultado de las evaluaciones con las recomendaciones al Gerente o Gerenta General. (EMASEO EP 2012, cap. VI).

Como se puede apreciar, el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP (EMASEO EP 2012) tiene una perspectiva integral y contemporánea de la evaluación del desempeño, en concordancia con la teoría revisada en el acápite anterior.

A continuación, se presentarán las características más importantes del Instructivo para la Evaluación del Desempeño, pues con esta referencia fue creada la Evaluación de 2018.

1.3. Instructivo para la Evaluación del Desempeño COMPENDIO

El Instructivo de Evaluación del Desempeño de EMASEO EP (2016) tiene como objetivo general el “obtener una apreciación y criterio real del desempeño de los colaboradores, previo a los diseños de planes de capacitación y/o entrenamiento, de reclasificaciones, planes de carrera, renovación de contratos, otorgamiento de nombramientos entre otros” con el propósito de “medir la gestión de los colaboradores de la EMASEO EP en los diversos puestos de trabajo”. (EMASEO EP 2016, 5).

Para el efecto, dicho instrumento legal ha definido un grupo de roles de cargos, denominados Grupos ocupacionales, sobre la base de los cuales agrupa a los diferentes cargos, definiéndolos de acuerdo al siguiente detalle:

- Operativo
- Auxiliares
- Asistentes
- Supervisores
- Analistas
- Líderes

El Instructivo hace referencia además sobre la política de control que se encuentra a cargo de la Dirección Administrativa y de Talento Humano, instancia que tiene la obligación de vigilar y controlar que las evaluaciones de desempeño se ejecuten en un ambiente propicio que permita:

fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento que las metas institucionales de tal manera que permita una toma de decisiones relacionadas con capacitación y/o entrenamiento, ascensos, mantenimiento, reclasificaciones, renovación, y/o finalización de contrato de trabajo y nombramientos. (EMASEO EP 2016, 19)

Para la escala de ponderación de acuerdo a quien ejecutará la evaluación del desempeño, de acuerdo a los roles y grados de responsabilidad se establece de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 63
Puntuación por Peso / Puntos

Evaluated	Evaluadores	Formato	Peso	Total
Operativos	Supervisores	Personal Operativo	100	100
Auxiliares/Apoyo	Director de área/Líder	Auxiliares/Apoyo	30	100
	Jefe Inmediato Superior		70	
Asistentes	Líder de área	Asistentes	30	100
	Jefe Inmediato Superior		70	
Supervisores	Director de área	Supervisores	60	100
	Jefe Inmediato Superior		40	
Analistas	Director de área	Analistas	40	100
	Jefe Inmediato Superior		50	
	Par funcional		10	
Líderes	Director de área	Líderes	90	100
	Par funcional		10	

Fuente: EMASEO EP (2016).

Elaboración: Propia

Asimismo dicho instructivo define los pesos por valoración de los factores: Actividades Esenciales, Competencias Institucionales, Competencias de Gestión y Competencias

Técnicas, de acuerdo al grupo ocupacional o cargo que ejecutará la evaluación del desempeño, ponderaciones que a continuación se detallan:

Tabla 64
Puntuación por Peso / Puntos

	Operativos/ Conductores	Auxiliares/ Apoyo	Asistentes	Supervisores	Analistas	Líderes
Actividades Esenciales del Puesto	65%	65%	45%	45%	50%	55%
Competencias Institucionales	20%	20%	20%	25%	15%	20%
Competencias de Gestión	15%	15%	15%	15%	15%	10%
Competencias de Técnicas			20%	15%	20%	15%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: EMASEO EP (2016).

Elaboración: Propia

Conforme lo señalado en el Instructivo de Evaluación del Desempeño, la base de las calificaciones finales estarán ponderadas a través de porcentajes, que corresponden a la sumatoria de todos los valores evaluados anteriormente, sienta la escala final de calificación la siguiente:

Tabla 65
Ponderación de Resultado Finales

Resultado Final	Ponderación
90,5% a 100%	Excelente
80,5% a 90,40%	Muy bueno
70,5% a 80,40%	Satisfactorio
60,5% a 70,40%	Regular
Igual o inferior al 60,40%	Insuficiente

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

De acuerdo a lo señalado en el Instructivo de Evaluación del Desempeño, el colaborador que obtuviera la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio “será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de Carrera o promociones y la potenciación de sus competencias”. (EMASEO EP 2016, 21).

Quien obtuviera la calificación de regular o insuficiente será evaluado nuevamente en un plazo de tres meses. En el caso de que la calificación se mantuviera ineficiente, será declarado inaceptable hoy insuficiente. Quién tenga la calificación de inaceptable o insuficiente tendrá que ser desvinculado del cargo mediante el trámite administrativo correspondiente a los reglamentos internos.

Existe un comité de reclamos de evaluación del desempeño y estará conformado por un delegado de la Gerencia General el directo, el director administrativo, el director de talento humano y el jefe superior inmediato.

En conclusión, el Instrumento de evaluación de desempeño define los detalles prácticos del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP y brinda formatos específicos para cada tipo de evaluación y su adecuada ejecución e implementación.

Anexo 2: Formulario de Medición de Satisfacción Laboral

Nota: Este formulario es un instrumento usado exclusivamente para el desarrollo de la investigación intitulada “Evaluación del Desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP”, bajo autorización institucional y respaldo académico de la UASB. La información aquí entregada será confidencial, estadística y tratada con objetividad académica.

Población encuestada: La encuesta está dirigida a servidores públicos del área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP.

Por favor responda con una X las preguntas que se detallan a continuación:

1. En qué área labora?

- ☐ Servicios Generales y Gestión Vehicular
- ☐ Gestión de Bienes
- ☐ Gestión de Adquisiciones

2. Cuánto tiempo trabajo en la institución?

- ☐ Menos de 4 años
- ☐ De 4 a 6 años
- ☐ De 6 a 8 años
- ☐ Más de 8 años

3. Mi trabajo no es monótono, pues es variado en actividades y objetivos.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

4. Conozco dónde termina mi trabajo y mis responsabilidades.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

5. El trabajo que realizo es muy importante y tiene un impacto sustancial.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

6. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad e importancia.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

7. Siento que tengo autonomía en mi trabajo.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

8. Existe una supervisión adecuada por mi jefe y mis superiores.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

9. Hay claridad en las políticas de la empresa.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

10. Las metas están bien definidas y son desafiantes.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

11. Tengo oportunidades de progreso y promoción.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

12. Recibo retroalimentación con respecto al trabajo que realizo.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

13. Me siento a gusto con mi remuneración y mis retribuciones.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

14. Siento que no corro riesgo de perder mi empleo.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

15. Tengo una buena relación con compañeros de trabajo.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

16. Tengo una buena relación con mis superiores.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

17. Tengo una buena relación con mis colaboradores.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

18. Siento que mi trabajo es reconocido y valorado.

- ☐ Muy desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ☐ Algo de acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

Anexo 3: Resultados Generales Evaluación del Desempeño período 2015

Tabla 66
Resultados Generales Evaluación del Desempeño período 2015

SUBPROCESO	CUMPLIMIENTO METAS INDIVIDUALES	COMPETENCIAS TÉCNICAS				COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				TOTAL EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
	GRUPOS A, B, C, D 30%	GRUPO A 42%	GRUPO B 38%	GRUPO C 34%	GRUPO D 30%	GRUPO A 28%	GRUPO B 32%	GRUPO C 36%	GRUPO D 40%		
ADMINISTRACION LA FORESTAL	30,00%				30,00%				34,67%	94,67%	EXCELENTE
										94,67%	EXCELENTE
ADQUISICIONES	25,50%				28,50%				34,67%	88,67%	MUY BUENO
	28,00%	35,28%				22,40%				85,68%	MUY BUENO
	27,00%		34,96%				32,00%			93,96%	EXCELENTE
	27,00%				27,00%				40,00%	94,00%	EXCELENTE
PROMEDIO										90,58%	MUY BUENO
GESTION DE BIENES	27,00%				25,50%				34,67%	87,17%	MUY BUENO
	27,00%				25,50%				32,00%	84,50%	MUY BUENO
	30,00%	36,96%				26,13%				93,09%	EXCELENTE
	22,50%				24,00%				29,33%	75,83%	SATISFACTORIO
	22,50%				25,50%				32,00%	80,00%	SATISFACTORIO
	25,50%				27,00%				34,67%	87,17%	MUY BUENO
	28,50%				27,00%				37,33%	92,83%	EXCELENTE
	27,00%				25,50%				34,67%	87,17%	MUY BUENO
	24,00%				25,50%				32,00%	81,50%	MUY BUENO
	27,00%		36,48%				27,73%			91,21%	EXCELENTE
	28,50%				28,50%				37,33%	94,33%	EXCELENTE
PROMEDIO										86,80%	MUY BUENO
SERVICIOS GENERALES	30,00%				30,00%				34,67%	94,67%	EXCELENTE
	28,50%				27,00%				37,33%	92,83%	EXCELENTE
	27,00%				30,00%				37,33%	94,33%	EXCELENTE
	26,00%	35,28%				24,27%				85,55%	MUY BUENO
	30,00%				30,00%				34,67%	94,67%	EXCELENTE
PROMEDIO										92,41%	EXCELENTE
GESTION VEHICULAR	30,00%		34,96%				27,73%			92,69%	EXCELENTE
	28,50%		34,96%				29,87%			93,33%	EXCELENTE
	30,00%				30,00%				34,67%	94,67%	EXCELENTE
	27,00%				30,00%				37,33%	94,33%	EXCELENTE
PROMEDIO										93,76%	EXCELENTE
PROMEDIO GENERAL										91,64%	

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Anexo 4: Resultados Generales Evaluación de Desempeño período 2018

Tabla 67

Resultados Generales Evaluación del Desempeño período 2018

UNIDAD	PROMEDIO EVAL. 2018
Adquisiciones	100,00%
	97,92%
	100,00%
	94,44%
Gestión de Bienes	100,00%
	100,00%
	97,22%
	95,83%
	100,00%
	100,00%
	94,44%
	97,22%
	100,00%
	96,88%
	100,00%
	100,00%
	100,00%
	100,00%
Servicios Generales y Gestión Vehicular	72,22%
	97,50%
	97,50%
	100,00%
	91,67%
	100,00%
	81,25%
	100,00%
	81,25%
	100,00%
	100,00%
	100,00%
	100,00%
	100,00%
	100,00%
	100,00%
	100,00%
	95,83%
	84,38%
	100,00%
	97,22%
	93,75%
	100,00%
	75,00%
	100,00%
	94,44%
	100,00%
	100,00%
	84,38%
	100,00%
100,00%	
100,00%	
100,00%	

	100,00%
	69,44%
	97,50%
	100,00%
	100,00%
PROMEDIO GENERAL	96,06%

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Elaboración: Empresa Pública Metropolitana de Aseo